

Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel

unter besonderer Berücksichtigung der Selbstbedienung

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von

Hanspeter Stehlin

von Rodersdorf (Sol.)



Verlag Helbing & Lichtenhahn

Basel 1955

Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel

unter besonderer Berücksichtigung der Selbstbedienung

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von

Hanspeter Stehlin

von Rodersdorf (Sol.)



Verlag Helbing & Lichtenhahn

Basel 1955

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren

Prof. Dr. E. Salin und Prof. Dr. V. F. Wagner

Basel, den 25. November 1954

Prof. Dr. Th. Brogle

Dekan



Die Arbeit erscheint gleichzeitig als Heft 14 der
Basler betriebswirtschaftlichen Studien

herausgegeben von

Dr. Theodor Brogle

Professor an der Universität Basel

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5

Einleitung

I. Kapitel: DER PROBLEMKREIS

1. Produktion — Distribution — Konsumtion	7
2. Problemstellung und Abgrenzung des Themas	9
A. Begriffliche Determinanten	9
a) Detailhandel	9
b) Rationalisierung	11
B. Nähere Abgrenzung	12
C. Problematik	14

II. Kapitel: TENDENZEN IN DER WARENVERMITTLUNG

1. Die verschiedenen Verkaufssysteme	15
2. Erschwerte Rationalisierungsmöglichkeiten im Detailhandel gegenüber der Produktionswirtschaft	18
3. Die Eingliederung des Konsumenten in die Verkaufsfunktion	20
4. Die Voraussetzungen für die Wandlung der Verkaufssysteme	23

Hauptteil

III. Kapitel: ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER SELBST-BEDIENUNG

1. Grundsätzliches	27
2. Die Entwicklung in einzelnen Ländern	28
A. Die Vereinigten Staaten von Amerika	28
a) Die Periode von 1912—1929	28
b) Die Periode von 1930—1954	31
c) Auswirkungen und fördernde Faktoren	47
B. Einige westeuropäische Länder	52
a) Die Unterschiede zwischen Europa und den USA	52
b) England	53
c) Schweden	55
d) Schweiz	56
e) Übrige westeuropäische Staaten	64

IV. Kapitel: SOZIOLOGISCHE UND PSYCHOLOGISCHE MERKMALE	Seite
1. Die unterschiedlichen Lebensarten und Konsumgewohnheiten	65
2. Der Einfluss psychologischer Momente	69
V. Kapitel: STRUKTURELLE BETRIEBSMERKMALE	
1. Relative Leistungs- und Kostengrößen	77
A. Die Vergleichsmöglichkeiten	77
B. Vergleiche in einigen Ländern	79
a) Deutschland	79
b) England	82
c) Die Vereinigten Staaten von Amerika	84
d) Schweiz	86
C. Zusammenfassung der Betriebsökonomik und Folgerungen	90
2. Der Betriebsstandort	93
3. Privatwirtschaftlicher Gewinn — volkswirtschaftlicher Gewinn?	96
VI. Kapitel: DIE WARENAUTOMATEN	
1. Allgemeines	100
2. Voraussetzungen	100
3. Die psychologischen Faktoren	102
4. Bedeutung und Verbreitung der Warenautomaten	103
A. Die volkswirtschaftliche Bedeutung	103
B. Die Verbreitung	105
a) Die Vereinigten Staaten von Amerika	105
b) Deutschland	106
c) Schweiz	107
5. Betriebsökonomik und Standort	107
A. Strukturmerkmale	107
B. Der Standort	108
VII. Kapitel: SCHLUSSBETRACHTUNG	
1. Zusammenfassung und Folgerungen	110
2. Ausblick, Möglichkeiten und Grenzen	114
Literaturverzeichnis	116

VORWORT

Den Anstoss zur vorliegenden Arbeit bildete das Erscheinen von Selbstbedienungsbetrieben und die vermehrte Aufstellung von Warenautomaten in der Schweiz seit einigen Jahren. Das Interesse, dem diese Verkaufseinrichtungen begegnen, zeigt sich in einer wachsenden Zahl von Schriften und Artikeln, die sich mit den damit zusammenhängenden Problemen befassen. Sie gehen jedoch meist von rein betriebswirtschaftlichen oder technischen, dem Praktiker dienenden Gesichtspunkten aus, während in dieser Arbeit versucht werden soll, den vielschichtigen Stoff hauptsächlich unter historisch-soziologischen Aspekten zu betrachten und in den Rahmen gesamtwirtschaftlicher Vorgänge einzuordnen.

Die Abgrenzung des Themas erfolgt nach der Art der direkten Gütervermittlung, der Bedienung, wobei die Gegensätze zwischen altem und neuem Verkaufssystem herausgearbeitet werden sollen. Wir beschränken uns dabei auf die Darstellung und kritische Würdigung derjenigen Methoden, die infolge ihrer weiten Verbreitung eine volkswirtschaftliche Bedeutung erlangt haben. Sonderformen und Übergangslösungen, die in den letzten Jahren immer wieder aufgetaucht sind, sich aber nicht oder noch nicht durchzusetzen vermochten, bleiben unberücksichtigt.

Der Schreibende möchte nicht verfehlen, hiermit all denen, die durch ihre Mithilfe zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen, den geziemenden Dank auszusprechen. Dieser gebührt besonders denjenigen Stellen des Verbandes Schweiz. Konsumvereine (Basel) und des Migros Genossenschaftsbundes (Zürich), die dem Verfasser die notwendigen Unterlagen zur Verfügung stellten. Nicht zuletzt gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Salin, der mir mit seinem Rat Unterstützung verlieh.



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548827_0089

I. KAPITEL: DER PROBLEMKREIS

1. Produktion — Distribution — Konsumtion

Wenn wir von Jean Baptiste Say¹ ausgehen, der als erster die Reichtumsökonomik in ihre drei technischen Stufen, also Erzeugung, Verteilung und Verbrauch, unterteilte, so ist es die mittlere Stufe der Güterdistribution, der wir uns in der vorliegenden Betrachtung zuwenden werden.

In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts setzte als Ausfluss der Aufklärung eine sich von Generation zu Generation steigernde Entwicklung der Technik auf der Grundlage der exakten Naturwissenschaften ein, die einen bis heute einzig dastehenden wirtschaftlichen Aufschwung mit sich brachte. Die industrielle Revolution ist gekennzeichnet durch eine weitgehende Mechanisierung, Spezialisierung (Arbeitsteilung) und Rationalisierung (rationale Technik) des Produktionsprozesses, die eine erschöpfende Ausnützung der Produktivkräfte ermöglichte. Die Folge dieser Wandlung war eine beträchtliche Senkung der Produktionskosten der Industrie (Urproduktion und verarbeitende Produktionszweige), die ihren Ausdruck in einer nahezu adäquaten Senkung der Güterpreise fand.

Die erzeugten Güter können ihren Zweck erst erfüllen, wenn sie dem Verbraucher zugeführt worden sind, denn alles Wirtschaften dient letztlich der Konsumentenversorgung. In unserer arbeitsteiligen Wirtschaft, in der Erzeugung und Verwendung nicht mehr in der gleichen Hand liegen, sondern wo ein Gütertausch stattfindet, wird dieser durch die Distribution hergestellt. „Aber das Hauptinteresse galt und gilt immer den wirtschaftlichen Vorgängen, die die Produktion begleiten. Vernachlässigt wurden die beiden andern Gebiete: die der Distribution und die der Konsumtion, obwohl bei ihnen das wirtschaftliche Schwergewicht liegt. Das Problem der Konsumtion ist das der besten Versorgung der Ver-

¹ Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses, Paris 1803.

braucher mit Gütern. Wie der Konsument an diese Güter gelangt, also die Frage der Zuführungsmassnahmen der Befriedigungswerte, das ist das Problem der Distribution oder, im verkehrswirtschaftlichen Bereiche, das Problem des Handels als des Organs der Distribution“².

Während die eine Sparte des Handels, der Grosshandel, den wir ausser Betracht lassen, dank dem Ausbau und der Verbesserung des Verkehrs- und Nachrichtenwesens noch einer Kostensenkung teilhaftig wurde, stimmen verschiedene Autoren darin überein, dass es lediglich das letzte Glied in der Güterverteilung ist, der Detailhandel, der die revolutionäre Entwicklung der Produktionstechnik nicht mitgemacht und zu einer Verbilligung der Konsumgüterpreise in wesentlich geringerem Masse beigetragen hat. Die Gründe der fehlenden Rationalisierungsmöglichkeiten werden wir später untersuchen (II., 2.).

Schmalenbach, der vom „Misserfolg der Distribution“³ redet, schreibt an anderer Stelle: „Wenn man bei Kostenuntersuchungen feststellt, welchen Anteil am Verbraucherpreis die Produktionskosten und welchen Anteil die Distributionskosten unter Einrechnung der schon bei der Fabrikation entstehenden Kosten dieser Art haben, dann kommt man bei einer grossen Masse von Gegenständen von der Vorstellung nicht los, dass unser ganzer Distributionsmechanismus zu wenig leistungsfähig ist“⁴. Munz bringt seine Meinung mit den Worten zum Ausdruck, „dass der Einzelhandel gewissermassen in mittelalterlichen Verhältnissen stecken geblieben und von den revolutionären Umwälzungen, welche die Industrie der Kulturwelt erlebt hat, nicht berührt worden ist“⁵. Im gleichen Sinne lauten Äusserungen anderer Autoren. Die Probleme der Produktion scheinen also optimal gelöst zu werden, im Gegensatz zu jenen der Warenvermittlung.

² Seyffert, Rationelle Verbraucherversorgung als Absatzproblem, in „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln“, Heft 11, Köln 1952.

³ Schmalenbach, Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949, S. 57, wo es weiter heisst: „So war also in der freien Volkswirtschaft die merkwürdige Erscheinung zu verzeichnen: Fortschreitende Entwicklung der Produktion, Stagnation und sogar rückschrittliche Entwicklung der Distribution“.

⁴ Zitiert bei Termeer, Migros, Frankfurt/M.—Bonn 1952.

⁵ Erste Internationale Studententagung Rüşchlikon, Protokoll vom 18. Juli 1951. Ähnlich kommt Munz in „Der Selbstbedienungsladen im Vormarsch?“, Referat, gehalten am 25. Nov. 1948 in Zürich, S. 2, zur Einsicht, „dass der Detailhandel in der alten Zeit steckengeblieben ist und seine verkalkten Kanäle den überbordenden Ertrag der modernen Produktion nicht zu bewältigen vermögen.“

Die Produktion hat immer neue Ergiebigkeits-Triumphe erlebt. Dagegen ist es augenscheinlich nicht gelungen, die Verteilung, d. h. die Übertragung der Konsumgüter vom Produzenten an die Verbraucher in ähnlich wirksamer Weise zu organisieren. Arbeitsteilung und Mechanisierung haben zu ungeheuren Produktionssteigerungen geführt. Gerade geringfügig müssen demgegenüber die Fortschritte erscheinen bei der Rationalisierung des Handels. Von den Umwälzungen der industriellen Revolution der letzten 200 Jahre ist der Kleinhandel tatsächlich fast unberührt geblieben“.

Weil die Vorgänge der Produktion für Aussenstehende nur schwer durchschau- und abschätzbar sind, werden die Produktionskosten eher als gegeben hingenommen, wie die Kosten des Handels, die leicht als zu hoch empfunden werden, da dessen Tätigkeit sich jedem sichtbar abwickelt. Diese Vorstellung kann bis zu einer ethischen Wertung führen. Die schöpferische Tätigkeit des „von seiner Hände Arbeit“ lebenden Produzenten scheint wertvoller als die des Händlers, der die fertige Ware durch „blossen“ Zwischenhandel verteuert.

Unter der Annahme konstanter Distributionskosten nimmt bei sinkenden Herstellungskosten der relative Anteil der ersteren an den Gesamtkosten eines Produktes und damit auch an dessen Marktpreis logischerweise zu. Wie sich hier die tatsächlichen Verhältnisse im Laufe einer längeren Zeitperiode verändert haben, entzieht sich unserer Kenntnis. Dagegen liegen für die jüngere Vergangenheit folgende Angaben vor:

Eine amerikanische Untersuchung beziffert die Kosten der Warenverteilung auf 54—59 % aller Kosten für Herstellung und Verteilung⁶ und eine spätere Übersicht des „Twentieth Century Fund“ auf 50 %⁷. Eine Berechnung der Distributionskosten für Konsumgüter in Grossbritannien hat das Nationale Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung in London für das Jahr 1938 vorgenommen und ist dabei zum Ergebnis gekommen, dass sich diese auf 35—39 % der Gesamtausgaben der Verbraucher beliefen⁸. Berechnungen, die Seyffert innerhalb der letzten anderthalb Jahrzehnte durchführen liess, ergaben aus rund 270 Einzelwerten bei deutschen Konsumwaren einen Anteil der Distributionskosten am Konsumentenpreis von durchschnittlich 40 %; er lag bei vielen Lebensmitteln erheblich tiefer, wo er bis auf 15 % sank⁹. Schliesslich berichtet Munz, dass in der Schweiz „vom Konsumentenfranken fast immer mindestens 20—50 % als Tribut an den Kleinhandel abgeführt werden müssen“¹⁰.

2. Problemstellung und Abgrenzung des Themas

A. Begriffliche Determinanten

a) Detailhandel

Wie bereits erwähnt, werden wir uns im folgenden mit dem letzten Glied des Handels befassen, den wir mit Detailhandel bezeichnen. Dieser

⁶ Harvard Graduate School, *Distribution Costs*, Cambridge, Mass. 1941, S. 1.

⁷ Schweiz. Konsum-Verein, Basel, Nr. 40 vom 3. Okt. 1953.

⁸ Jefferys, *The Distribution of Consumer Goods*, Cambridge 1950, S. 69.

⁹ Seyffert, *Wirtschaftslehre des Handels*, Köln und Opladen 1951, S. 536.

¹⁰ Der Selbstbedienungsladen im Vormarsch?, a. a. O., S. 3.

Ausdruck ist keineswegs unumstritten, weshalb er einer kurzen Rechtfertigung bedarf. Dies bedingt im weiteren ein Auseinandersetzen mit ähnlichen Begriffen, wie Einzelhandel, Kleinhandel, Verbraucherhandel, Letzthandel. Ihre Verwendung hängt zugestandenermassen weitgehend von subjektiven Präferenzen ab, umschreibt doch keiner dieser Begriffe hinreichend das ihm zugrundeliegende Objekt mit wissenschaftlicher Genauigkeit.

Der Ausdruck „Einzelhandel“ stammt aus jener Epoche nach dem ersten Weltkrieg, in welcher der Kampf gegen die Fremdwörter im deutschen Sprachgebiet aufgenommen wurde. Er hat sich vor allem in Deutschland und später auch im schweizerischen Schrifttum eingebürgert¹¹. So hält noch Hirsch das „Fremdwort“ Detailhandel für unvermeidlich¹².

Die Benennung Einzelhandel scheint nicht sehr glücklich gewählt, da sie mit dem Nachteil der Mehrdeutigkeit behaftet ist und nicht klar besagt, was damit gemeint ist. Man kann darunter den Handel einzelner Personen, im Gegensatz zum Markthandel, oder den Handel mit einzelnen Stücken verstehen.

Die für den Einzelhandel in Deutschland bis in die Zeit unmittelbar nach dem ersten Weltkrieg übliche Bezeichnung „Kleinhandel“ ist ebenfalls zweideutig. Sie wurde dort, als Berufsbenennung aufgefasst, umso nachdrücklicher abgelehnt, je mehr sich das Niveau des Kleinhandelsstandes hob, weil sich mit ihr der herrschenden Auffassung nach ein soziales Werturteil verband. Bei diesem Begriff lässt sich sowohl an die Betriebsgrösse wie an die Höhe des Warenumsatzes anknüpfen, wobei Kleinhandel den kleinbetrieblichen Handel oder den Handel mit kleinen Mengen auf einmal (im Gegensatz zum Grosshandel als dem Handel mit grossen Quantitäten) wie auch mit relativ wenig wertvollen Gegenständen bedeuten kann. Umgekehrt braucht es sich bei diesen Betriebsgruppen nicht notwendigerweise nur um Kleinbetriebe oder Betriebe mit kleinen Warenumsätzen zu handeln, sondern es fallen auch grössere Wirtschaftsgebilde wie Betriebe mit verhältnismässig hohen Einzelumsätzen darunter¹³.

Die Ausdrücke „Verbraucherhandel“ und „Letzthandel“ als Verdeutschung des Wortes Detailhandel sind gesucht und ebenfalls nicht ein-

¹¹ Vgl. Simonet, Entwicklung und Struktur des schweizerischen Einzelhandels, Diss. Bern 1939 (auch für die nachfolgenden Ausführungen).

¹² Der moderne Handel, im „Grundriss der Sozialökonomik“, Abt. V/2, 2. Aufl., Tübingen 1925, S. 221.

¹³ Vgl. Ruberg, Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951, S. 9.

deutig. Sie werden in der Literatur nur selten gebraucht und sollen auch in dieser Arbeit nicht verwendet werden.

Die Bezeichnung „Detailhandel“ (*commerce en détail*) ist gleicherweise wie die oben erwähnten Begriffe mit Mängeln behaftet und drückt die wesentliche Aufgabe des Detailhandels, den Absatz von Gütern an die Verbraucher ¹⁴ (im Gegensatz zum Grosshandel, dem *commerce en gros*, der in der Regel nicht an die Verbraucher, sondern an weitere, kleinere Händler liefert), nicht aus. Dieses Charakteristikum kommt ebensowenig bei Klein- oder Einzelhandel zum Ausdruck. Detailhandel ist jedoch die im schweizerischen Sprachgebrauch am häufigsten verwendete und allgemein verständliche Bezeichnung. Sie soll deshalb auch hier aufgenommen werden, obschon sie ihr Begriffsfeld nicht ausreichend erfasst.

Die Grenzen zum Grosshandel sind nicht scharf zu ziehen, da die Betriebsgrösse nicht immer ein Unterscheidungsmerkmal bildet und beide Handelsfunktionen im gleichen Unternehmen vereint sein können.

Auf Grund der angestellten Überlegungen glauben wir, das am Detailhandel für unsern Zweck Wesentliche im folgenden darin zu sehen, dass wir weniger auf den Umfang einer einzelnen, gewerbsmässig erfolgten Warenlieferung abstellen, als dass wir die wirtschaftliche Funktion, die in der unmittelbaren Berührung mit den Verbraucherschichten besteht, als bestimmend erachten ¹⁵. Üblicherweise ist es die Menge, wie sie der Konsument für eine Haushaltung oder für sich selbst einzukaufen pflegt. Es sei aber nochmals betont, dass eine Abgrenzung, die alle praktischen Zweifelsfälle ausschliesst, kaum gefunden werden kann.

b) Rationalisierung

Der Begriff „Rationalisierung“ wird heute vielfach als Schlagwort gebraucht. Sein Wesen umschliesst, „im allgemeinsten Sinne verstanden, die Verwirklichung des rationalistischen Prinzips in den menschlichen Handlungen; d. h. subjektiv: im Hinblick auf bestimmte Zweckverfolgungen

¹⁴ In der Literatur wird fast durchwegs von „letzten“ Verbrauchern geredet, ohne dass man sich Rechenschaft ablegt, wie fehl das bestimmende Eigenschaftswort am Platz ist.

Es gibt einerseits dauerhafte Gebrauchsgüter mit konsumierbaren Leistungen, wo es statthaft sein mag, von „Vorverbrauchern“ und „letztem Verbraucher“ zu sprechen, aber es ist für uns nicht entscheidend, an welchen dieser Konsumenten, wofern sie nicht von vornherein identisch sind, das Gut abgesetzt wird.

Wird anderseits die Konsumversorgung von einem Familienmitglied für den ganzen Haushalt übernommen, so erfüllt zwar der Detailhandel seine Aufgabe, aber das Adjektiv ist nur zum Teil berechtigt.

Bei Konsumgütern, und was man spezifisch darunter versteht, ist es ohnehin müssig, von „letzten Verbrauchern“ zu reden, da sie nur einmal verzehrt werden können.

¹⁵ Vgl. Lampe, Einzelhandel, im „Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, 4. Aufl., Jena 1926, S. 497.

vernunftsgemässes Handeln, das Bestreben, die Absichten, Handlungen und Einrichtungen möglichst zweckmässig zu gestalten; objektiv: die Annäherung eines Vorganges oder einer Einrichtung an die vollendete Zweckmässigkeit“ (Sombart)¹⁶. Wie weit sich bei dieser Definition subjektive und objektive Rationalität „objektiv“ feststellen lassen, bleibt dahingestellt.

Auf wirtschaftliche Bereiche übertragen, lässt sich Rationalisierung gleichsetzen mit bewusster, vernunftgemässer Anwendung des ökonomischen Prinzips auf alle Organe und Funktionen des Wirtschaftslebens¹⁷. Die Rationalisierung lässt sich auf diesem Gebiet unter zwei Gesichtspunkten betrachten: im betriebswirtschaftlichen, engeren Sinne hat sie die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit zum Ziele; sie strebt nach dem günstigsten Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag. Davon zu scheiden ist die volkswirtschaftliche Rationalisierung (weiterer Sinn), worauf wir hauptsächlich Wert legen. Die betriebswirtschaftliche Rationalisierung braucht nicht unbedingt gesamtwirtschaftlich rational und zweckmässig zu sein (s. V., 3.).

Bis ins 20. Jahrhundert hinein erstreckte sich die Rationalisierung namentlich auf das Gebiet der industriellen Produktion. Diese Rationalisierung des Produktionsvorganges, die mit der Entwicklung der Technik Hand in Hand lief, sollte ihr folgerichtiges Gegenstück in der Rationalisierung der Verteilung finden.

B. Nähere Abgrenzung

Wir haben schon am Anfang angeführt, dass sich zwischen Produktion und Konsumtion zwei Zwischenglieder einschieben: 1. der Grosshandel, der mehr nach der Seite der Erzeuger hin orientiert ist, und 2. der Detailhandel, der nach der Verbraucherseite gerichtet ist.

Je nach den wirtschaftlichen Funktionen, mit denen der Detailhandel betraut ist, lässt sich dieser durch zwei verschiedene Begriffe charakterisieren¹⁸:

Der weite Begriff wird ausgefüllt durch das Merkmal des betrieblichen Absatzes von Konsumgütern an die Verbraucher. Diese Abgrenzung, wie sie auch von Lampe angewandt wird, berücksichtigt lediglich die Verkaufstätigkeit: „Dem Einzelhandel kommt die Aufgabe zu, die Verbin-

¹⁶ Albrecht, Rationalisierung, im „Wörterbuch der Volkswirtschaft“, 4. Aufl., Jena 1932, S. 1193.

¹⁷ Spoerry, Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung, Diss. Genf 1932, S. 1 ff.

¹⁸ Vgl. Ruberg, a. a. O., S. 12 ff.

dung herzustellen mit dem „letzten Verbraucher“, d.h. jenem Käufer, dem die angeschaffte Ware nicht mehr Mittel zu weiteren wirtschaftlichen Zwecken, sondern Selbstzweck im Rahmen seiner Lebensgestaltung ist“¹⁹.

Der Inhalt des engen Begriffes umfasst neben der Verkaufsfunktion auch die Warenbeschaffung, das Zusammenstellen der Sortimente, die Lagerung der Waren und die Finanzierung dieser Warenlager. Besonders klar hat sich Hirsch für diesen engeren Begriff ausgesprochen: „Der Detailhandel soll an letzte Verbraucher absetzen. Soweit er vom Erwerbsinteresse geleitet ist, will er den Bedarf wecken und anregen; stets soll er dem Bedarf folgen: sachlich, räumlich und zeitlich. Sachlich, indem er sich allen Wandlungen des Bedarfs anschmiegt, sie möglichst frühzeitig erkennt und alsbald nach rückwärts, zur Industrie hin, signalisiert. Räumlich, indem er zur Weckung und Befriedigung des Bedarfs dem Abnehmer folgt. Zeitlich, indem er zur Deckung des Bedarfs den Einkauf, die Lagerung und Konservierung, den Verkauf der Ware übernimmt, vielfach noch den Transport zum Abnehmer, und zur Aufgabe der Finanzierung des Umschlags bis zum Verkaufe tritt oft noch die Finanzierung weit über diesen Augenblick hinaus“²⁰.

Uns interessiert vornehmlich der Verkaufsvorgang als Inhalt des weiten Begriffes. Es ist jedoch für manche diese Arbeit berührende Einzelprobleme nicht unwesentlich, sich daneben den engen Begriffsinhalt vor Augen zu halten.

Dem Güterkreis nach geordnet, betrachten wir in erster Linie Betriebe des Detailhandels, die dem Absatz von Konsumgütern, namentlich Nahrungsmitteln, dienen. Diese tragen zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung bei und verlieren im Zuge der Verwendung ihre artsgebundene Gutseigenschaft. Im Prinzip können wir auch die Gliederung von Carl Menger²¹ herbeiziehen und sagen, dass unser Augenmerk vor allem den Gütern erster oder niedrigster Ordnung, die unmittelbar für menschliche Zwecke verwendbar sind, gilt, soweit sie Sachgüter und nicht Dienstleistungen umfassen.

Unser Erkenntnisobjekt lässt sich nun folgendermassen präzisieren: Wir betrachten die unter dem Gesichtspunkt betriebswirtschaftlicher Rationalisierung entstandenen Verkaufssysteme im Detailhandel, soweit ihnen eine bewusst geförderte Entwicklung zugrundeliegt und Angebot und Nachfrage örtlich vereint sind; ebenso ihre gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen. Der Kaufwunsch wird dabei in Form einer stillschweigen-

¹⁹ Lampe, a. a. O., S. 497.

²⁰ Hirsch, a. a. O., S. 221 ff.

²¹ Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien 1871, S. 8.

den Willenserklärung ausgedrückt, und wir unternehmen den Versuch, innerhalb der gegebenen Abgrenzung die charakteristischen Gegensätze zum traditionellen System herauszuarbeiten.

C. Problematik

Aus der angeführten Aufgabenstellung ergeben sich wirtschaftliche Probleme zweierlei Natur. Entscheidend ist einmal die Frage, ob mit den neuen Verkaufssystemen die Verteilungskosten herabgesetzt werden können. Sodann fragt es sich, ob diese betrieblich mögliche Kostensenkung auch volkswirtschaftlich zweckmässig und rational ist, d. h. ob sie für die Konsumenten im Sinne einer Erhöhung der Kaufkraft und einer optimalen Versorgung nutzbar ist und damit zu einer allgemeinen Wohlstandssteigerung beitragen kann. Bei der Betriebsrationalisierung ist vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus nicht allein der erhöhte Ertrag als Folge grösserer Wirtschaftlichkeit ausschlaggebend, sondern die Frage, ob durch die Rationalisierung der Betrieb instand gesetzt wird, seine Funktion im Rahmen des Wirtschaftsganzen besser zu erfüllen und mit relativ geringerem Aufwand mehr zu leisten. Ein vermehrter Gewinn ist gesamtwirtschaftlich berechtigt, wenn damit eine grössere Dienstleistung am Konsumenten, eine bessere Erfüllung der wirtschaftlichen Funktionen parallel geht.

II. KAPITEL:

TENDENZEN IN DER WARENVERMITTLUNG

1. Die verschiedenen Verkaufssysteme

Wenn wir den Detailhandel nach der Organisationsform der Bedienung unterscheiden, so schälen sich zwei grundsätzliche Typen heraus:

1. Bedienung durch eine Verkaufsperson (Fremdbedienung ²²),
2. Keine Bedienung durch eine Verkaufsperson (Selbstbedienung).

Bei der Wunschäusserung des Käufers an den Verkäufer ergeben sich drei Möglichkeiten:

1. Die unmittelbare Übermittlung,
2. die mittelbare Übermittlung, und
3. keine ausdrückliche Willensäusserung.

Diese Stufen sind in den drei folgenden Verkaufssystemen praktisch verwirklicht:

1. Der sesshafte Detailhandel mit Bedienungspersonal, wie er seit langer Zeit besteht. Anbieter und Nachfrager sind örtlich vereint.

2. Das Versandgeschäft. Sein Prinzip besteht darin, den Warenvertrieb mittels Versendung von Katalogen zu ermöglichen. Der Kaufwunsch wird schriftlich oder telefonisch geäussert und von Verkaufspersonal ausgeführt. Anbietender und Nachfragender sind örtlich getrennt. Das Sortiment setzt sich namentlich aus Gütern zusammen, die nicht einem ausgesprochen persönlichen Geschmack unterliegen. Während der Abnehmerkreis eines Ladengeschäftes lokal begrenzt ist, gestattet das Versandwesen eine Vergrösserung des Einzugsgebietes weit über örtliche Grenzen hinaus. Es eignet sich deshalb besonders für die Versorgung der ländlichen Bevölkerung verkehrsarmer Gegenden mit Gebrauchsgütern (z. B. der Farmer in den USA).

²² Dieser Ausdruck wurde erst mit dem Aufkommen der Selbstbedienung geprägt, um den Gegensatz zu dem Verkaufssystem, das man vorher einfach Bedienungssystem oder Normalbedienung nannte, zu bezeichnen.

Diese Betriebsart weist den Vorteil auf, dass als Standort ein billiges (abgelegenes) Lokal verwendet werden kann, denn das Warenlager benötigt keinen speziellen Raum. Zudem können die Güter erst auf Abruf geliefert werden, was einen geringen Kapitalbedarf erfordert. Relativ niedrig sind die Lohnkosten.

Die Voraussetzung für das Funktionieren dieses Systems war die Vervollkommnung des Verkehrswesens (Post, Telefon, Checkverkehr).

Das Versandgeschäft trat zuerst in Amerika auf und hat auch dort die grösste Bedeutung erlangt. In der Schweiz ist es in reiner Form nur vereinzelt anzutreffen. Hauptsächlich die Warenhäuser verfügen über eine ausgebaute Versandabteilung. Da dieses System die Abgrenzung des Themas überschreitet, bleibt es ausser Betracht.

3. Es ist kein Verkaufspersonal mehr vorhanden; der Käufer bedient sich stillschweigend selbst. Nachfrage und Angebot sind örtlich vereint.

Wir berücksichtigen diese Form.

Der abstrakte Begriff der Selbstbedienung lässt sich nach der Art der faktischen Betriebsgestaltung in die eigentliche sog. „Selbstbedienung“, die wiederum, je nach dem Grad der fehlenden Bedienung, in ein reines und in ein gemischtes System zerfällt, und in die Warenautomaten weiter einteilen. Wir betrachten im folgenden Selbstbedienung und Automaten immer als zwei verschiedene Systeme, obschon sich der Käufer bei beiden selbst bedient.

Beim reinen Selbstbedienungssystem arbeitet der ganze Betrieb nach dieser Organisationsform, während beim gemischten System teilweise die Fremdbedienung angewandt wird. Diese Gliederung lässt sich auch so darstellen, dass sich in absteigender Reihe von einer Organisation weg eine zunehmende Mechanisierung des Verkaufsvorganges und damit ein Entsatz des Verkäufers, ferner eine ausgeprägtere Rationalisierung zeigt.

Fremdbedienung

„teilweise“ Selbstbedienung

Selbstbedienung reine Selbstbedienung

Warenautomaten.

Die Fremdbedienung (vgl. vorn Punkt 1) bildet in Europa das ursprüngliche (mit Ausnahmen, die wir an dieser Stelle vernachlässigen) und heute noch das weitaus häufigste Verkaufssystem. Es wurde während Jahrhunderten praktisch unverändert betrieben.

Erst in den letzten Jahrzehnten machten sich prinzipiell neue Tendenzen bemerkbar, die darauf abzielten, unter Zuhilfenahme einer bewussten Arbeitsteilung als Auflösung einer Arbeitsleistung in Teilvorrichtungen

neue Formen zu entwickeln. Zwischen Käufer und Verkäufer besteht keine trennende Schranke mehr, wie das beim bisherigen System der Fremdbedienung mit dem Ladentisch der Fall war. Der Kunde tritt an die Ware heran; das trennende Element fällt faktisch und bildlich. Diese Methode wird mit der Selbstbedienung und dem Automaten verwirklicht. Wenn wir uns die typische Verkaufsfunktion in Beratung, Handreichung und Kassieren dreigeteilt denken, so übernimmt bei ihnen der Konsument, der früher nur passiv beteiligt war, den mittleren Teil dieser Gesamtfunktion, die vorher ganz von der Person des Verkäufers ausgeübt wurde. Die Beratung wird objektiviert und der unpersönlichen Reklame übertragen. Bei der Selbstbedienung beschränkt sich die psychologische Einwirkung auf den Kunden im Laden auf die objektive Darbietung der Güter (räumliche und mengenmässige Anordnung, Verpackung). Die Tätigkeit des „Verkäufers“ ist hier bis auf das Kassieren eingeengt. Bei den Automaten wird auch dieser Vorgang versachlicht.

Die Verkaufssysteme im Detailhandel, wie wir sie heute kennen, sind die Folge der Anpassung der Unternehmen an die Markt- und Absatzverhältnisse. Diese Betriebsformen ergeben sich einerseits aus den Interessen der Unternehmer und anderseits aus den veränderten Bedürfnissen der Kundschaft. Sie sind zeitkonform.

Was haben wir nun unter Selbstbedienung zu verstehen? Steffen²³ gibt folgende Definition, an die wir uns halten können: „Unter Selbstbedienung verstehen wir jenes System im Detailhandel, bei welchem der Käufer ohne die Anwesenheit eines Verkäufers die gewünschte Ware selbst auswählt und zu sich nimmt und mit einer Verkaufsperson erst und lediglich dann in Berührung kommt, wenn er seine Auswahl abgeschlossen hat und den seinem Einkauf entsprechenden Preis erlegt.“

Damit tritt der Gegensatz zum System der Normalbedienung hervor, wo der Käufer von Anfang an mit einer Verkaufsperson in Berührung kommt.

Bei den Warenautomaten wird der Handverkauf durch einen Verkaufsapparat abgelöst. Es sind mechanische Verkaufseinrichtungen, die nach Einwurf eines bestimmten Geldbetrages eine nach Art und Menge vorherbestimmte Ware selbsttätig abgeben²⁴.

²³ Selbstbedienung — wo und warum?, in „Verpackung und Transport“, Heft 3, Zürich 1950, S. 5.

²⁴ Vgl. Zunker, Automatenaufstellgewerbe, im „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“ 2. Aufl., Stuttgart 1938, S. 391.

2. Erschwerte Rationalisierungsmöglichkeiten im Detailhandel gegenüber der Produktionswirtschaft

Es ist klar, dass eine Senkung der Produktionskosten geradezu die Ursache für einen erhöhten relativen Anteil der Verteilungskosten bildet, wenn sich der Endpreis eines Gutes um die Produktionskostensenkung verringert. Zur Produktionsökonomisierung muss also die der Distribution hinzutreten. Während aber angenommen wird, dass die Probleme der Ökonomisierung der Erzeugung, die wesentlich durch die technische Rationalisierung bedingt sind, im Grundsatz als gelöst angesehen werden können, trifft dies für die Ökonomisierung der Verteilung nicht zu. Eine merkliche Verbilligung der Konsumgüterpreise scheint daher im Prinzip überhaupt nur noch durch eine Rationalisierung des Detailhandels in Aussicht zu stehen, da die vorgelagerten Produktionsstufen ziemlich allgemein derart rationalisiert sind, dass eine spürbare Verbilligung von dieser Seite in geringerem Masse zu erwarten ist²⁵. Woran liegt es, dass die Distributionsleistung einer vermehrten Wirtschaftlichkeit viel weniger zugänglich ist?

Die Gründe liegen in der Eigenart, den anders gearteten Voraussetzungen der beiden Stufen. Sie gehen zurück auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der innerbetrieblichen Erhöhung der Wirtschaftlichkeit für die Produktionsbetriebe auf der einen Seite und die Distributionsbetriebe auf der andern Seite. Bei den ersteren ist der Betrieb auf seinen eigenen Fortschrittswillen gestellt. Er kann das wirtschaftliche Prinzip im Zusammenwirken der Produktionsfaktoren so hoch wie immer möglich entwickeln. Bei den letzteren hängt dieses Streben nur bedingt vom Unternehmer ab. Der theoretisch höchstmöglichen Wirtschaftlichkeit sind externe hemmende Grenzen gesetzt, wonach sich der Betrieb zu richten hat. Der Detailhandel ist unbestreitbar aus seiner eigenen Natur heraus der Rationalisierung begrenzt erschliessbar.

Es ist zu beachten, dass die Produktion kontinuierlich anfällt, wogegen der Absatz durch den Detailhandel nicht fliegend vor sich geht. Der spezialisierte Fabrikant kann im wahren Sinne des Wortes am laufenden Band immer die gleiche Ware produzieren, so kostensparend wie nur möglich. Könnte der Detailhändler die fortwährend gleichmässig anfallende Massenware ebenso fliegend verkaufen, so wären die Startbedingungen für die Ökonomisierung bei Produktion und Distribution die gleichen.

²⁵ Vgl., auch für die folgenden Abschnitte, Seyffert, Rationelle Verbraucherversorgung als Absatzproblem, a. a. O.; Munz, Der Selbstbedienungsladen im Vormarsch?, a. a. O., S. 2 ff.; Steffen, a. a. O., S. 4 ff.

Im Gegensatz zur Produktion kann im eigentlichen Verkauf nicht vor-gearbeitet werden, denn für diesen Akt ist nicht nur die Anwesenheit des Produzenten als Anbieter, sondern auch die des Konsumenten als Nach-frager erforderlich. Dadurch, dass sich der Detailhandel immer wieder den freien Entscheidungen und zeitlichen Möglichkeiten einer grossen Zahl von Konsumenten anzupassen hat, ergibt sich im Verkaufsbetrieb eine ständig wechselnde Beschäftigungsintensität, was bei seinem Ausbau auf Spitzenbelastung kostenerhöhend wirkt. Die weiten Abstände zwischen Verkaufsspitzen und toten Zeiten bedingen eine sehr unvollkommene Kapazitätsausnützung. Ist der Betrieb dagegen nicht auf volle Spitzen-leistungsfähigkeit eingerichtet, so entsteht beim Fremdbedienungssystem ein Zeitverlust für den Käufer durch Stauungen in der Verkaufs-abwicklung.

Vor allem ist auf den Umstand zu verweisen, dass die Produktion meist zentralisiert und hinsichtlich des Güterkreises spezialisiert durchgeführt werden kann. Der Detailhandel muss dagegen, mit einigen Ausnahmen (namentlich in den Vereinigten Staaten), kundennah bleiben, womit der Aktionsradius, das Einzugsgebiet eines Betriebes und seine Entwicklung zum Grossbetrieb beschränkt sind. Die wirtschaftliche Funktion, die Ver-braucher zu versorgen und die Verteilung der Güter in für sie adäquaten, relativ geringen Mengen vorzunehmen, bedingt eine Dezentralisierung des Detailhandels.

Bei der Aufrechterhaltung des Fremdbedienungssystems schliesst der spezifische Charakter der Verkaufshandlung die Ersetzung der menschlichen Verkäuferfunktion durch eine maschinelle aus. Ein wesent-liches Kennzeichen der heutigen industriellen Produktion ist aber gerade die Mechanisierung durch den Einsatz von gleichförmig und dauernd arbeitenden Maschinen anstelle der menschlichen Arbeitskraft. Eine grundlegende Ausnahme wurde hier erst mit den Warenautomaten geschaffen.

Im Detailhandel erfordern manche Verkaufsobjekte die Aufmerksam-keit einer Verkaufsperson. Die Aufklärungs- und Beratungsfunktion lässt sich nicht allgemein versachlichen, wenn auch die Tendenz immer mehr in dieser Richtung geht (Aufdrucke auf Packungen, Inserate).

Es ist klar, dass sich in der Güterverteilung nicht unbeträchtliche Fortschritte erzielen liessen, wenn sich jeder einzelne Käufer als homo oeconomicus verhielte und sich den Anforderungen eines hochrationali-sierten Betriebes ohne weiteres anpassen würde.

Abschliessend geben wir unter Vorbehalt die Meinung von Seyffert²⁶ wieder, der eine echte Rationalisierung ebenso wenig in der Produktion sieht, wenn eine Ware nur qualitativ vereinfacht wird, wie in der Distribution, wenn die Handelsleistung eingeschränkt wird. Der Wegfall einzelner Handelsfunktionen überwälzt die entsprechenden Risiken auf den Verbraucher. Die Verkleinerung des Sortiments beschränkt dessen Auswahl und erhöht damit sein Risiko, mangels eines entsprechenden Angebotes ein Gut gekauft zu haben, das für seinen Zweck weniger geeignet ist als ein anderes, das aber dort nicht vorhanden ist. Unterbleibt die Beratung, so muss sie von anderer Stelle (z. B. durch die Markenartikelreklame) übernommen werden oder belastet den Verbraucher mit dem Risiko, das mit unzureichender Aufklärung verbunden ist. Ergeben sich durch stärkeres Zentralisieren der Detailhandelsbetriebe längere Einkaufswege, so geht das zu Lasten der Haushaltungen, die eine entsprechende Mehrleistung übernehmen müssen. Einschränkungen des Kundendienstes bringen Erschwerungen für die Abnehmer mit sich.

Seyffert kommt daher zum Schluss, dass eine bestmögliche Verbraucherversorgung nicht auf herabgesetzten Leistungen basieren kann. In die beste Versorgung muss alles eingeschlossen sein, was zur Kostensenkung und Verbilligung der Vertriebswege vorgekehrt werden kann, aber ohne Minderung der berechtigten Anforderungen der Konsumenten. Was als berechtigt anzusehen ist, hängt vor allem davon ab, wie hoch der Konsument seine Freiheit einschätzt, zu kaufen, was, wieviel, wann und wo er will. Wie die folgenden Kapitel zeigen werden, ist gerade dieser Satz für die Verbreitung der neuen Verkaufssysteme entscheidend, indem das, was als „berechtigte“ Anforderung an die Leistung eines Betriebes gestellt wird, von den Käufern verschieden aufgefasst wird.

3. Die Eingliederung des Konsumenten in die Verkaufsfunktion²⁷

Die Entwicklungsgeschichte der Eingliederung lässt sich durch einen historischen Überblick veranschaulichen.

Im Mittelalter, als die ortsansässigen Gewerbedetaillisten aus verschiedenen Gründen (Bannmeile, Handelsverbot für Fremde, ausser an Jahrmärkten) eine monopolistische oder oligopolistische Stellung innehielten, bestand ein ganz anderes Verhältnis zwischen Detailhändler und

²⁶ Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., S. 286.

²⁷ Die nachfolgenden Ausführungen halten sich im wesentlichen an ein gleichnamiges Referat von E. H. Mahler, gehalten am 29. Juli 1952 anlässlich der Zweiten Internationalen Studententagung in Rüsclikon.

Kunde als heute. Damals herrschte gleichsam ein dauernder, städtisch-rechtlich festgelegter Verkäufermarkt vor, wobei der Anbieter der Herr der Lage war und der Konsument sich in einer Zwangssituation befand.

Eine eigentliche Umkehr der Fronten brachte erst der durch die industrielle Revolution ermöglichte Grossbetrieb. Der Wegfall der städtischen und zünftischen Vorrechte im Liberalismus führte zur freien Konkurrenz und die Massenproduktion verschärfte den Konkurrenzkampf zur Gewinnung der Kunden. Zahllose frühere Monopole, die sich auf Grund des Entfernungsschutzes (d. h. wegen der hohen Kosten für die Überwindung der Entfernung) hatten bilden können, wurden durchbrochen, sodass der bis dahin vorwiegende persönliche Kontakt zwischen Produzent, resp. Detaillist, und Konsument verloren ging. Die Kundschaft rückte in den Mittelpunkt des Interesses einer Mehrzahl von Anbietern, weshalb wir nun von einem Käufermarkt sprechen können. Die Folge waren immer weitergehende Zugeständnisse an die Kundenwünsche (vergrösserte Güterauswahl, Kundendienst, Kreditgewährung). Dabei blieb die Handelsmarge im Verhältnis zur Rationalisierung hoch. Erst in den letzten Jahrzehnten ist auf diese Entwicklung eine Reaktion eingetreten, als die ausgedehnten Dienste am Konsumenten in ihrer Bedeutung zugunsten niedriger Güterpreise zurücktraten. Im Wechsel dieser Handelsform hat sich auch die Entstehungsweise des Kaufentschlusses grundlegend geändert.

Solange der Preis nicht fest ist, spielt beim System der Normalbedienung die Person des Verkäufers die wichtigste Rolle, um einen Kaufentschluss, der das psychologisch wichtigste Moment in der ganzen Handelskette darstellt, herbeizuführen. Je nach der Höhe des Preisansatzes kann der Verkauf erleichtert, erschwert oder gar verunmöglicht werden. Solange der Käufer den genauen Preis nicht kennt, kann in ihm der Kaufentschluss nicht über ein gewisses Niveau hinaus reifen. Hier hat das Warenhaus um die Jahrhundertwende wegweisend gewirkt. Seine Prinzipien sind von Anfang an gewesen: fester, angeschriebener Preis und freie Besichtigung der Ware, d. h. man lässt Preis und Ware verbunden auf den Käufer einwirken. Damit vermindert sich der Wirkungskreis der Beeinflussung durch den Verkäufer: ein Teil des Kaufentschlusses geht auf den Käufer über. Dieser Sachverhalt veranlasste den Händler zu Anstrengungen, seine Beeinflussungsmöglichkeiten den Konkurrenten gegenüber mit neuen Mitteln, die ebenfalls der Aktivierung des Konsumenten dienen, zu vergrössern, z. B. durch Reklame, Änderung des Sortimentes, Umtauschmöglichkeit, Hauslieferung usw.

Die Entwicklung vom Krämerladen bis zum heutigen Grossbetrieb des Detailhandels äussert sich auf der Seite des Detaillisten durch das Entgleiten der persönlichen Beeinflussungsmöglichkeiten zugunsten der Ware, auf der Konsumentenseite durch die wachsende Bereitschaft zur Übernahme des Kaufentschlusses. Der Detailhandel kann die Eingliederung der Konsumenten auf folgende zwei Arten vornehmen:

1. Die indirekte Eingliederung: sie besteht in den Bemühungen der Detailhändler, dem Käufer den Kaufentschluss zu erleichtern, und ist auf spezifische Kundenschichten zugeschnitten. Diese persönliche Beeinflussung kann geschehen z. B. mit Hilfe einer zuvorkommenden oder raschen Bedienung, der Kaufatmosphäre oder einer besonderen Sortimentsgestaltung. Dazu gehört auch der Versuch, das Ziel mittels Verbesserung der Kosten-Preisrelation zu erreichen. Die Höhe des Verkaufspreises bildet ein wichtiges Element der indirekten Eingliederung.

2. Die direkte Eingliederung: sie lässt sich in eine mechanische und in eine geistige Eingliederung zusammenfassen. Die mechanische Eingliederung bezweckt das Einbeziehen des Kunden in die technische Abwicklung des Verkaufs. Der Konsument wird also derart aktiviert, dass er einen Teil der Funktion des bisherigen Verkäufers selbst übernimmt, ihn ablöst. Diese Art der Eingliederung und der Annäherung des Kunden an Ware und Preis wird verwirklicht durch das System der Selbstbedienung und in letzter Konsequenz durch die Automaten, wo die Entpersönlichung bis zur Ausschaltung der Person des Detailhändlers getrieben wird. Da hier die persönlichen Möglichkeiten der Kundenbeeinflussung praktisch ausgeschaltet sind, sucht sich der Handel neue Möglichkeiten in Form der public relations, z. B. durch Reklame (Markenartikel). Bei einer Versachlichung übernehmen die Verpackung, der Preis eines Produktes oder auch der Begriff der Marke die Rolle des Verkäufers.

Die geistige Eingliederung bedeutet das Erwecken des Verständnisses des Konsumenten für die betrieblichen Verkaufsprobleme. Der Kunde wird in die Denkart des Detaillisten eingeführt, er wird zum Mitarbeiter erzogen. Durch sein eigenes Verhalten muss er verstehen lernen, dass er damit zu einer Steigerung der Produktivität in der Warenverteilung massgebend beitragen kann.

Nach der Auffassung von Mahler muss die mechanische Eingliederung mit der geistigen einhergehen. Das Verhältnis zwischen Detailhändler und Kunde wird dadurch wieder persönlicher, aber auf ganz anderer Grundlage.

Diese Aktivierung des Konsumenten durch seine direkte, mechanische Eingliederung in den Verkaufsprozess bildet das für unsere Arbeit wesentliche Merkmal.

4. Die Voraussetzungen für die Wandlung der Verkaufssysteme

Von den strukturellen Grundlagen sind die Begleitfaktoren zu scheiden, welche die eingeschlagene Entwicklung fördern können. Die Voraussetzungen zeigen, warum nicht seit unbestimmten Zeiten eine Wandlung der Verkaufssysteme möglich war. Sie bringen die ganze, seit dem 19. Jahrhundert immer mehr gesteigerte Wirtschaftsdynamik zum Ausdruck. Die industrielle Revolution wirkte sich insofern auf die Güterverteilung aus, als an die Stelle der individuellen Anfertigung auf Bestellung (Kundenproduktion) die Erzeugung für einen anonymen Markt und für einen wahrscheinlichen, zukünftigen Bedarf weit entfernter Abnehmer trat und ebenso für Käufer, die bei der Herstellung des Gutes noch unbekannt und ungewiss sind.

Hirsch ²⁸ zählt zu den wesentlichen Veränderungen der Verbrauchsentwicklung und der Handelsgestaltung gegenüber der Zunftzeit:

- „der Zug zum fertigen Produkt,
- die Vereinheitlichung des Bedarfs, zugleich mit schnellem Wechsel des Geschmacks,
- der Kaufverkehr unter Fremden.“ (S. 9).

In den nachstehenden Einzelpunkten werden diese Kriterien erläutert.

1. Seit dem Hochkapitalismus besteht eine starke Tendenz zur Bevölkerungskonzentration auf verhältnismässig engem Raum. Namentlich die Industrialisierung bewirkte ein gewaltiges Ansteigen der Einwohnerzahl bereits bestehender Städte und führte zur Bildung neuer Grosstädte. Die Umschichtung der Bevölkerung zeigt in der Schweiz folgendes Bild ²⁹:

Verteilung in ‰ der jeweiligen Gesamtbevölkerung:

Jahr	1850	1900	1950
Gemeinden bis 999 Einwohner	398	273	171
Gemeinden mit 10 000 und mehr Einwohnern	64	220	365

Mit der Schaffung von Konsumzentren erlangte der Detailhandel als Verteilungsorgan seine eigentliche Bedeutung. Die Folge dieser Zusammenballung war eine immer weitergehende Abkehr von der Selbst-

²⁸ a. a. O., die nachfolgenden Zitate und Seitenangaben beziehen sich auf diese Quelle.
²⁹ Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1952, Basel 1953, S. 13.

versorgung, wie sie heute noch bei den Bauern üblich ist, und infolge der Bevölkerungsvermehrung eine überproportionale Zunahme der Fremdversorgung der Konsumenten in den Städten durch den Markt. „Alles musste durch Kauf erworben werden, immer mehr konnte aber auch gekauft werden; denn weit stärker noch als die Kaufnotwendigkeit der Bevölkerung stieg ... ihre Kaufkraft.“ (S. 8). Der Stadtbewohner, der den ganzen Tag an seiner Arbeitsstätte verbrachte, hatte nicht mehr Zeit, seinen eigenen Acker oder Garten zu bestellen. Ausserdem liess das Anwachsen der Städte das rein räumlich nicht zu.

2. Der Massenerzeugung musste als Äquivalent die Massenverteilung gegenüberreten. Dies wurde ermöglicht durch einen Käuferkreis, wie er in seinem Ausmass eben nur in den Grosstädten zu finden war und der für ein relativ konstantes Konsumvolumen garantierte. Die Entfaltung eines kontinuierlichen Massenbedarfs, der immer uniformer wurde, bildet ein wesentliches Merkmal. „Der Zug zum fertigen Produkt konnte sich nur deshalb so allgemein durchsetzen, weil eine Vereinheitlichung des Bedarfs eintrat, wie kein früheres Zeitalter sie gekannt hatte.“ „Mit dieser Vereinheitlichung des Geschmacks ... wird erst der Boden für die Massenartikel geschaffen, die Grundlage der Massenherstellung.“ (S. 10). Dieser Hang ergab sich notwendigerweise aus der arbeitsteiligen Beschäftigung der meisten Konsumenten. Der Haushalt, der früher die meisten Bedarfsdeckungsgüter hergestellt hatte, gab einen Produktionsvorgang nach dem andern an die „Betriebe“ ab, die diesen Teilvorgang aus den Haushalten als Spezialitäten betrieben und ihre Produkte auf den Markt brachten, wo sie von denjenigen, die keine Zeit mehr zur Eigenproduktion hatten, aufgenommen wurden.

Bei Einkommensschwankungen weist die Nachfrage nach Gütern, je nach dem Grade der Veränderung, eine verschiedene Elastizität auf. Verhältnismässig starr ist dabei die Nachfrage nach Konsumgütern, wie sie täglich gebraucht werden. Die Nachfrage nach solchen Gütern erster Ordnung ist besonders unelastisch in wohlhabenden Ländern, während sie in Staaten mit geringem Lebensniveau selbst bei kleinen Einkommensänderungen viel elastischer ist. In diesem Zusammenhang wird das nächste Kapitel zeigen, dass sich die neuen Verkaufssysteme besonders in Ländern mit hohem Lebensstandard und wo eine ungefähr gleichbleibende Kaufkraft zur Verfügung steht, durchgesetzt haben.

3. Ein weiteres, ausserwirtschaftliches Erfordernis besteht darin, dass für die neuen Verkaufssysteme eine vorherrschende Gesinnung notwendig ist. Die geistige Einstellung der Konsumenten muss gegenüber Neuerungen aufgeschlossen sein, d. h. es ist ein gewisser vernunftbestimmter Fort-

schrittsglaube nötig, der zum Ausdruck bringt, dass sich eine bisherige Einrichtung verbessern lässt, wobei der ideelle oder materielle Gewinn grösser ist als ein allfälliger Verlust. Dies bedingt wiederum, dass selbst bei einem traditionsgebundenen Volkscharakter die Mentalität zum „Zweckrationalen“ (Max Weber) überwiegt, womit aber nicht behauptet wird, dass jedes traditionelle Verhalten unzweckmässig sei.

4. Die neuen Verkaufssysteme wären niemals möglich gewesen, wenn nicht ein hoher technischer Stand erreicht worden wäre. Dieser Umstand tritt besonders augenfällig bei den Verkaufsautomaten zutage. Eine solche Wirtschaftstechnik war nur möglich, weil das traditionelle Prinzip zugunsten des rationalen zurückgedämmt worden war.

Diese Technik zeigt sich in dem für uns relevanten Zusammenhang nicht erst bei der Verkaufsabwicklung, sondern sie hat ihren entsprechenden Anteil bereits im Vorstadium der Warenzubereitung, resp. der Verpackung und Konservierung. Im Verlauf der Arbeit wird offenbar, wie eine neue Technik immer eine Wandlung der ökonomisch-soziologischen Struktur nach sich zieht.

5. Seit jeher konnte man die meist offen zum Verkauf gelangenden Lebensmittel entweder mit den Augen, der Zunge oder durch Betasten auf ihre Eigenschaft hin eingehend prüfen. Heute jedoch, wo das Angebot an Nahrungsmitteln mannigfaltiger ist und viel mehr verarbeitete und konservierte Güter zur Bedarfsdeckung der Konsumenten zur Verfügung stehen, ist dies weit weniger möglich. Beim Kaufverkehr unter Fremden fehlte zudem die Garantie für die Güte der Ware, die unter früheren Verhältnissen durch die Person des Kaufmanns oder durch die Gewerbeordnung (zünftlerische Gewerbeverfassung) gesichert war.

Je mehr sich nun die Produkte der Möglichkeit einer Prüfung entzogen und je mehr die Warenunkenntnis der Verbraucher überhand nahm, um so stärker musste eine andere Kenntnis als Ersatz in Erscheinung treten: die Markenkenntnis. In Verbindung mit der Marke garantiert die Herstellerfirma eine bestimmte Qualität eines Gutes. Die heutige Kennzeichnung einer Ware geschieht durch die Marke. Für die Selbstbedienung in irgendeiner Form ist der Markenartikel eine Voraussetzung, weil einerseits dem Konsumenten die Möglichkeit der Warenprüfung genommen ist und anderseits kein Verkäufer mehr vorhanden ist, der dem Kunden beratend zur Seite steht. Deshalb gewinnt dieses Werbesystem an Bedeutung in der Masse, wie die Selbstbedienung zunimmt, wobei das Markenbewusstsein durch die Reklame der Hersteller geschärft und vertieft wird. Sie übernehmen die Beratungsfunktion des Verkäufers. In der Folge wählt der Kunde dasjenige Produkt, welches ihm von der

Markenartikelreklame her am besten bekannt ist, und zu dem er das grösste Zutrauen hat.

6. Die neuen Verkaufssysteme bedingen kapitalintensive Betriebsformen. Der Kapitalbedarf ist gegenüber früher (säkulare Teuerung) und gegenüber dem System der Normalbedienung absolut und relativ gewachsen. Es ist deshalb eine finanzielle Notwendigkeit, dass zur Errichtung dieser Betriebe genügend Kapital zur Verfügung steht. (Die Erläuterung folgt später: V., 1., C.).

7. Schliesslich spielt die rechtliche Wirtschaftsordnung eine eminente Rolle. Die Gesetzgebung muss gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle schaffen. Neuerungen können sich nicht durchsetzen, wenn infolge unliebsamer Konkurrenz die in ihrer Existenz „gefährdeten“ Wirtschaftsgruppen eine Änderung der gewerberechtlichen Vorschriften herbeiführen können, welche diese neuen Formen nicht zulassen; mit andern Worten: es darf kein „Behinderungswettbewerb“ (Eucken) bestehen.

III. KAPITEL:

ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER SELBSTBEDIENUNG

1. Grundsätzliches

Die Selbstbedienung ist keineswegs eine Erscheinung oder Einrichtung der Gegenwart, sondern sie ist im Grunde genommen schon sehr alt. Besonders im Orient begegnen wir der ursprünglichen Form heute noch. Dort hat sich dieses System seit unbekannter Zeit als das unbewusst vielleicht einzig mögliche für jene Völker, auf jeden Fall aber als das praktischste und am einfachsten zu handhabende durchgesetzt und erhalten. In Europa findet sich die Selbstbedienung seit langem z. B. in Antiquariaten, im Buchhandel oder beim Zeitungsverkauf, zum Teil auch noch auf unseren Märkten, ohne jedoch eine irgendwie auffallende Entwicklung durchgemacht zu haben.

Wir beginnen unsere Betrachtung aber erst im zweiten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts, als die Selbstbedienung gleichsam neu entstand, aber mit dem grundlegenden Unterschied zu damals, dass nun eine bewusst geförderte, konsequente und später wissenschaftlich erforschte Entwicklung unter dem Gesichtspunkt der Rationalisierung und der Arbeitsteilung die Basis für den Ausbau dieses Systems bildete. Trotzdem muss festgestellt werden, dass es sich nicht um eine künstliche Konstruktion handelt; diese Betriebe sind organisch gewachsen und haben sich den wirtschaftlichen Begebenheiten angepasst.

Eine zweckmässige Einführung der Selbstbedienung ergab sich ursprünglich und hauptsächlich in der von allen Bevölkerungsschichten jederzeit frequentierten Branche, dem Lebensmittelhandel. Die auf diesem Gebiet vielschichtige und regelmässig auftretende Nachfrage liess die Selbstbedienung für diesen Wirtschaftszweig geeignet erscheinen, besonders da bei den hier gehandelten Warengattungen das Vorhandensein der für den Kaufentscheid ausschlaggebenden Kenntnisse am ehesten angenommen werden konnte. In dem Sinne betrachten wir dieses Verkaufs-

system als relatives Novum in der Warenvermittlung des Detailhandels.

Im folgenden wird die Verbreitung der Selbstbedienung in den wichtigsten Ländern, wo dieses System bis heute aufgetreten ist, und die Auswirkung auf Seiten der Konsumenten und der der Distribution vorgelagerten Produktion dargestellt. Neben den bereits erörterten Voraussetzungen untersuchen wir die wirksamen Kräfte, welche die Entwicklung begünstigten.

2. Die Entwicklung in einzelnen Ländern

A. Die Vereinigten Staaten von Amerika

Die USA bilden das eigentliche Ursprungsland für diese Vertriebsform. Das System der Selbstbedienung ist bis heute in den Vereinigten Staaten absolut und relativ am weitesten verbreitet. Die Entwicklung lässt sich in zwei Abschnitte unterteilen: vom Beginn bis zum Ausbruch der Weltwirtschaftskrise (1912—1929) und von der grossen Depression bis zur Gegenwart (1930—1954).

a) Die Periode von 1912—1929

Wann die ersten Selbstbedienungsläden, die wirklich als solche anzusehen sind, eröffnet wurden, kann heute nicht mehr eindeutig festgestellt werden. Gewisse Quellen³⁰ geben dafür das Jahr 1912 an. Damals soll in Los Angeles, Kalifornien, der erste bekannte Betrieb eingerichtet worden sein. Welcher Art dieser war und wie das Unternehmen sich bewährte, entzieht sich unserer Kenntnis. Mit einiger Sicherheit lässt sich vermuten, dass es sich um einen Lebensmittelbetrieb handelte, bei dem nur eine beschränkte Zahl der gebräuchlichsten Warengruppen („Kolonial“-waren, haltbare Stapelgüter) in verpacktem Zustand in Selbstbedienung abgegeben wurde.

Sichere Kunde über das Auftauchen von Selbstbedienungsläden besitzen wir aus dem Jahre 1916, als ein gewisser Clarence Saunder in Memphis, Tennessee, eine Anzahl solcher Betriebe eröffnete. Seine Idee, die er patentieren liess, wurde von der Piggly Wiggly Company ausgewertet, die damit eine eigentliche Pioniertätigkeit vollbrachte. Nach dem Namen dieser Gesellschaft wurden die Betriebe, die nach dem neuen System arbeiteten, dann kurzweg „Piggly Wiggly“ genannt und auch als solche bekannt.

³⁰ Dipman/Mueller/Head, *Self-service food stores*, New York 1946, S. 11; Schweiz. Konsum-Verein, Nr. 10 vom 8. März 1952; Wendel, *Der Selbstbedienungsladen*, in „Aktuelle Fragen der konsumgenossenschaftlichen Warenvermittlung“, Basel 1949, S. 67.

Es mögen verschiedene Gründe gewesen sein, die damals den Anlass für die Einführung dieses Verkaufssystems gaben. Munz³¹ führt an, dass die Selbstbedienung an einzelnen Orten von den Käufern gewissermassen erzwungen worden sei. Leute, die nicht länger warten konnten, sollen sich in einer Art von Selbsthilfe eigenmächtig an den Warengestellten, oft hinter dem Ladentisch, bedient und den Geldbetrag der angeeigneten Ware hingelegt haben. Nach seiner Version bedeutete damit die planmässige Selbstbedienung die Legalisierung eines ungewöhnlichen (Munz: illegalen) Vorganges. Sie wurde also von der Kundschaft herbeigewünscht. Hier wird das Moment des Zeitmangels betont.

Nach einer andern Auffassung ist das System der Selbstbedienung als Reaktionerscheinung der amerikanischen Hausfrau auf die nach ihrer Meinung übertriebene Bedienung anzusehen³². Mit Unterbruch durch die beiden Weltkriege ist in der Geschichte des Detailhandels eine ständig zunehmende „Verwöhnung“ der Konsumenten festzustellen. Die Aufgaben, welche die Hausfrau in früheren Zeiten auf dem Markt selbst erledigte, wurden ihr nach und nach durch den Handel abgenommen, was die Produkte verteuerte. Ihre Aktivität konnte sich nicht mehr ausleben. Bis zur Zeit des ersten Weltkrieges und weitgehend noch heute wurde und wird auf den einzelnen Konsumenten als Individuum („seine Majestät der Kunde“) Rücksicht genommen. Jeder, selbst der ausgefallenste Kundenwunsch wurde erfüllt, und dem Kunden wurden zudem Dienste geleistet, die er von sich aus gar nicht begehrte. Gegen diese Verwöhnung haben sich die Hausfrauen nach dem ersten Weltkriege selber aufgelehnt unter dem Motto: „We want less service and more merchandise“, d. h. sie waren bereit, von Seiten des Verkäufers eine tatsächliche Verminderung der Dienstleistung in Kauf zu nehmen, um dafür ein grösseres Entgelt für die verringerte Kaufkraft ihres Geldes zu erhalten. Es ist möglich, dass die damalige unruhige, von einer Inflation begleitete Kriegszeit, obschon sich der Schauplatz der Kämpfe in Europa befand, den äusseren Anstoss zu einer Umwandlung des Verkaufssystems bildete. Diese brachte es mit sich, dass nun der einzelne Kunde nicht mehr derartig im Vordergrund stand wie vorher, sondern der Detailhandel stellte sich auf eine Anzahl Kunden ein, auf diejenige Kundenschicht, der er gesamthaft dienen wollte.

Ein nächster Grund kann darin gesucht werden, dass in Kriegszeiten infolge der Absorption durch die Rüstungsindustrie das Angebot an Arbeitskräften meist knapp wird, was bei den Unternehmern steigende Kosten (Lohnerhöhungen) verursacht. Selbst wenn nun die Möglichkeit

³¹ Der Selbstbedienungsladen im Vormarsch?, a. a. O., S. 5.

³² Erste Internationale Studientagung Rüslikon, Protokoll vom 20. Juli 1951.

besteht, diese Kosten auf die Konsumenten abzuwälzen, ist es doch nahe-liegend, dass man den Personalmangel umgeht, indem man die Selbst-bedienung als personalsparende Einrichtung einführt.

Dagegen ist weniger anzunehmen, dass bereits damals die Konver-tierung der Verkaufsmethode als Rationalisierungsmassnahme wegen starker Konkurrenz gedacht war, um überhaupt existenzfähig zu bleiben. In der Regel haben wir in Kriegszeiten einen Käufermarkt, wo alle Be-triebe kostendeckend arbeiten. Das will aber nicht heissen, dass nicht sofort bei sinkendem Konjunkturverlauf das Preisbewusstsein der Kon-sumenten in Erscheinung tritt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Anlass zur Wandlung der Vertriebsform nicht eindeutig feststellbar ist. Von den angeführten Gründen dürfte jeder zu einem gewissen Grade dazu beigetragen haben.

Die unmittelbar weitere Entwicklung kann nur summarisch angedeutet werden, da das vorliegende Zahlenmaterial spärlich ist.

Nach 1916 breitete sich die Selbstbedienung von Tennessee nach den Bergstaaten und nach den südwestlichen Regionen aus. Um 1920 wiesen diese Länder zusammen mit den Staaten an der Pazifikküste bereits Dutzende von Betrieben auf, bei denen wenigstens die Spezialei-abteilung nach dem neuen System geführt wurde. Schon in den frühen Zwanziger-jahren soll aber die Selbstbedienung in beschränktem Umfang auf nieder-wertige Haushaltsgegenstände ausgedehnt worden sein. 1922 waren über 600 dieser „Piggly Wiggly-Stores“ in Betrieb³³. Nach einer andern Quelle³⁴ soll indessen die Selbstbedienung nach dem ersten Weltkrieg ziemlich rasch wieder verschwunden sein. Als Ursache wird vermutet, dass es sich damals noch nicht als zwingend notwendig erwies, den Detail-handel zu rationalisieren. Wiewohl eine gewisse Rückbildung möglich gewesen sein mag, so ist an der Gültigkeit dieser Ansicht doch zu zweifeln.

Die Firma Henke & Pillott of Houston, Texas, erhebt Anspruch darauf, 1923 den ersten Supermarket eröffnet zu haben, eine Betriebsform, die in den Dreissigerjahren eine hervorragende Rolle zu spielen berufen war.

In den Zentral- und Oststaaten, wo der Grossteil der amerikanischen Bevölkerung lebt (grösste Bevölkerungsdichte), entfaltete sich das Selbst-bedienungssystem nur langsam und erst gegen Ende des dritten Dezenniums hin.

³³ Der Organisator, Heft 69, Zürich 1924.

³⁴ Wendel, a. a. O., S. 67.

b) Die Periode von 1930—1954

Die wirtschaftliche Lage Amerikas der beginnenden Dreissigerjahre ist zunächst gekennzeichnet durch eine tiefgreifende Depression, die sich nach dem Zusammenbruch der New Yorker Börsen im Dezember 1929 rasch ausbreitete und sich über mehrere Jahre hinzog. Die nachfolgenden Zahlen mögen diesen Rückschlag illustrieren ³⁵:

Jahr	Zahl der Beschäftigten	Zahl der Arbeitslosen
1929	47 630 000	1 550 000
1930	45 480 000	4 340 000
1931	42 400 000	8 020 000
1932	38 940 000	12 060 000
1933	38 760 000	12 830 000
1934	40 890 000	11 340 000

Ausserdem fiel in der Zeit von 1929—1933 das Volkseinkommen von 87 355 Millionen Dollars auf 39 584 Millionen Dollars, während sich der Index der Lebenshaltungskosten von 1930—1935 von 119,4 auf 98,1 Punkte (Basis 1935—1939 = 100) senkte.

Im Gegensatz zur allgemeinen Kontraktion verzeichneten die Spezereiläden (mit und ohne Fleischverkauf, grocery and combination stores) in der Zeitspanne von 1929 bis 1939 eine Zunahme von 307 425 auf 387 337. Dabei ist zu berücksichtigen, dass wenigstens bis 1934 das Angebot die Nachfrage dauernd überstieg, dass wir infolgedessen einen ständigen Käufermarkt hatten. Selbst wenn wir die Bevölkerungszunahme in einem Jahrzehnt (1930—1940) um neun Millionen auf 132 Millionen in Betracht ziehen, so lässt sich doch ermessen, dass dank der Expansion der Betriebe und des permanenten Angebotsüberschusses die Konkurrenz der gleichartigen Geschäfte untereinander (die sich geographisch in relativer Nähe zueinander befanden) derart wuchs, dass dies nicht ohne Folgen für die Betriebsstruktur bleiben konnte. Für unsere Belange wichtig ist die weitere Ausdehnung der Selbstbedienung.

Das auffallendste Phänomen dieser Periode ist das Erscheinen der Supermarkets als einer Weiterbildung der bisherigen Selbstbedienungsgeschäfte, eine Erweiterung sowohl flächen- wie sortimentsmässig. Der Supermarket ist ein gutes Beispiel für die Anpassung eines Unternehmens an die gegebenen wirtschaftlichen Verhältnisse; er ist weitgehend das Resultat der Krise der Dreissigerjahre. In Verbindung mit diesen Super-

³⁵ Statistical Abstract of the United States 1952, Washington, D. C. 1952.

markets hat das hierin verwirklichte Selbstbedienungssystem in Amerika einen beträchtlichen Aufschwung genommen.

Was haben wir nun unter einem Supermarket zu verstehen? Die Antwort darauf fällt nicht eindeutig aus und die verschiedenen Erklärungsversuche, die natürlich alle erst nach Erscheinen dieser Geschäftsart aufgestellt wurden, haben im Laufe ihrer Verbreitung bereits eine mehrfache Wandlung durchgemacht. Die ersten Definitionen wiesen darauf hin, dass es sich um eine Art von Markthallen handle, in denen praktisch alle Arten von Lebensmitteln und daneben oft noch Haushaltswaren und andere Gebrauchsgegenstände erhältlich waren³⁶. Diese Unternehmen wurden entweder vollständig vom Eigentümer betrieben oder sie wurden branchenweise an einzelne Konzessionäre verpachtet. Entsprechend ihrer Grösse hatten diese Betriebe einen beträchtlichen Umsatz. Ein grosser Kundenstrom erlaubte ihnen den Grosseinkauf zu günstigen Einstandspreisen. Die Selbstbedienung war noch kein unbedingtes Erfordernis.

Der Typ des marktähnlichen Ladens als solcher war für die Vereinigten Staaten nicht neu. Neu war lediglich, dass neben Nahrungsmitteln noch weitere Güter erster Ordnung, die keine Ähnlichkeit mit jenen aufwiesen, am gleichen Ort erhältlich waren, und dass ferner teilweise das Selbstbedienungssystem angewandt wurde. Zudem war bei den Supermarkets der frühen Zeit nicht der Umsatz möglich, wie er nun seit den Dreissigerjahren auftrat. In diesem Sinne können wir beim Supermarket von einer modernen Schöpfung reden.

Auf Grund des Überblickes, den man im Verlaufe der letzten zwanzig Jahre gewann, hat sich für den Supermarket die folgende Abgrenzung mehrheitlich durchgesetzt: Der Supermarket ist ein Detailhandelsbetrieb, der verschiedene Abteilungen aufweist, in denen zumindest Kolonialwaren, Fleisch, Früchte und Gemüse sowie Milchprodukte feilgeboten werden. Diesen vier Grundsektoren können weitere Sparten angegliedert sein. Der Mindestumsatz muss 250 000 Dollars pro Jahr betragen (vom Supermarket-Institut in New York festgelegt) und die Abteilung für Spezereien muss in Selbstbedienung geführt werden³⁷.

Zu den vier Basisabteilungen für den Verkauf von Lebensmitteln kamen, wie oben erwähnt, bald nach dem Auftauchen der ersten Super-

³⁶ Zimmermann, Super Market, New York 1937, S. 25.

³⁷ Vgl. Rapport du Premier Congrès International de la Distribution des Produits alimentaires, Paris 1950, S. 61 ff.; Zimmermann, The Super-market grows up, New York 1939, S. 5; Schweiz. Konsum-Verein, Nr. 26 vom 1. Juli 1950.

Als im Verlaufe des zweiten Weltkrieges die Lebensmittelkosten stiegen, wurde die Ziffer für den Minimalumsatz kontinuierlich erhöht.

markets weitere Rayons. Die Entwicklung zeigte auch eine Ausdehnung der Selbstbedienung über die Spezialeien hinaus auf andere Gütergruppen, bei denen anfänglich diese Möglichkeit fehlte. Um erfolgreich bestehen zu können, ist für diese Art von Markthallen eine ausreichende Autoparkgelegenheit unumgänglich.

In seiner Gestaltung hat der Supermarket die Vorteile dreier anderer Betriebsformen übernommen: vom Warenhaus die übersichtliche Gliederung der Güter nach Abteilungen und die attraktive Warenauslage mit genauer Preisangabe, ferner das bunte Warensortiment; vom Grossisten die Warenabgabe in grösseren Mengen sowie die Lagerung und den Verkauf möglichst unter einem Dach; von den Kettenladenorganisationen³⁸ das Prinzip der Barzahlung und die Werbung. Als relevant erwies sich besonders die Vereinigung mehrerer Branchen in einem Betrieb.

Während bei der Einführung der Selbstbedienung in der Zeit des ersten Weltkrieges die Motive, die den Anlass für dieses Verkaufssystem gaben, nicht eindeutig feststellbar waren, so lässt sich nun mit weit grösserer Sicherheit annehmen, dass die tiefgreifende Wirtschaftskrise der Beweggrund für die mit Beginn der Dreissigerjahre fast schlagartig einsetzende Ausbreitung der Selbstbedienung war. Der dauernde Angebotsüberschuss bei ständig wachsender Konkurrenz zwang die Unternehmer zu verstärkter Rationalisierung ihrer Betriebe und zu einer scharfen Preiskalkulation, wenn sie weiterbestehen wollten³⁹. Dazu bot ihnen die Selbstbedienung als arbeitskostensparende Methode Gelegenheit. Es ist nicht erstaunlich, dass gerade in jener Epoche der Appell an das Preisbewusstsein der Käufer stark in den Vordergrund trat. Zimmermann⁴⁰ erblickt im Supermarket allerdings nicht ein Ergebnis der Depression, sondern weist darauf hin, dass dieser von unabhängigen Lebensmittelhändlern als Abwehr gegen die leistungsfähigen Filialunternehmen entstanden sei.

Bei den ersten Supermarkets, die als Vorläufer für die Riesenbetriebe der darauffolgenden Jahre gelten mögen, soll es sich um Lebensmittel-läden gehandelt haben, die um 1927 an der Pazifikküste in Los Angeles errichtet wurden⁴¹. Im nächsten Jahrfünft blieben sie aber noch eine isolierte Erscheinung. Von Kalifornien und dem Südwesten des Kontinents

³⁸ Die „chains“ sind Unternehmen mit 11 oder mehr Filialen, im Gegensatz zu den „independents“, die diese Zahl nicht erreichen.

³⁹ Die Verminderung der Verteilungskosten musste trotz verhältnismässig billigen Arbeitskräften zur Erhöhung des Konkurrenzvermögens aus branchen-endogenen Gründen erfolgen. Das spätere Rationalisierungsmotiv (s. S. 40) in Zeiten des Arbeitsmangels entsprang eher exogenen Gründen und steht damit zum ersten nur scheinbar im Widerspruch.

⁴⁰ Super Market, a. a. O., S. 4.

⁴¹ wie Anm. 40; Super Market Merchandising, New York, Febr. 1946.

herkommend, tauchten die Supermarkets um 1930 im Osten der USA (Industriegebiete) auf. Hier war es zuerst „King“ Kullen, der 1930 in Long Island, New York, einen solchen eröffnete. Zwei Jahre darauf folgte ihm ein anderer Unternehmer, der in Elizabeth, New Jersey, den zu Berühmtheit gelangten Big Bear Market in Betrieb nahm. Es ist ein Kennzeichen all dieser frühen Supermarkets, dass sie nicht in eigens dazu erstellten, sondern in bereits vorhandenen, infolge der Krise nicht mehr benötigten Gebäuden eingerichtet wurden. So benützte man leerstehende Fabriken oder aufgegebene Garagen. Für diese ersten Supermarkets war es ein nicht zu unterschätzender Kostenvorteil, dass viele leere Lagerhäuser und Fabriken vorhanden waren, die sich mit geringen Mitteln in Selbstbedienungsbetriebe umwandeln liessen. Der grössere Teil all dieser Bauten verfügte über Geleiseanschluss, was ermöglichte, dass die Produkte wagenweise gekauft und im gleichen Gebäude, in dem sich der Verkaufsraum befand, gelagert werden konnten. Zudem befanden sich diese Betriebsanlagen in der Regel ausserhalb des Stadtkerns. Dieses Abwandern eines Ladens vom Geschäfts- oder Stadtzentrum mit seinen hohen Mieten erlaubte eine aussergewöhnlich niedrige Preisgestaltung, besonders noch, weil diese Supermarkets anfänglich nach unsern Begriffen recht primitiv ausgestattet waren und keinen Anspruch auf irgendwelchen Prunk erhoben. Manche Unternehmen öffneten zuerst nur einen oder zwei Tage in der Woche, womit die Lohnkosten tief gehalten werden konnten.

Um ein Bild vom Ausmass eines solchen Raumes zu gewinnen, sei erwähnt, dass der erste Big Bear Market eine Verkaufsfläche von 4650 m², von denen lediglich 30 % für die Speziale Abteilung benötigt wurden, aufwies⁴². In weiteren Abteilungen, die an Konzessionäre gegen einen bestimmten Abgabesatz ihrer jeweiligen Verkaufssumme verpachtet waren, wurden neben andern Lebens- und Genussmitteln (Fleisch, Rauchwaren usw.) z.B. Drogen, Kosmetika, Radio- und Autozubehör, elektrische Geräte und Farben verkauft. In einem angegliederten Erfrischungsraum wurden selbst Mahlzeiten verabreicht, und damit die Kunden zum längeren Verweilen veranlasst. Der Gesamtumsatz betrug im ersten Jahr mehr als viereinhalb Millionen Dollars. Die Anziehungskraft dieses Betriebes war derart, dass Leute aus einer Entfernung von bis zu 80 Kilometern herbeiströmten.

Aufschlussreich sind die von Superlativen durchsetzten Slogans, derer sich die Unternehmer bedienten, um die Kunden anzulocken. Nicht bloss wurde das Schlagwort der Kettenorganisationen „cash and carry“ soz.

⁴² Zimmermann, Super Market, a. a. O., S. 8 ff.

implicite übernommen; das primordiale Motiv der Supermarkets, die sich erstmals selbst so nannten, um die Aufmerksamkeit der Käufer auf sich zu lenken, war der Preis in Verbindung mit dem Sparen. So spielten z. B. in der Werbung eine grosse Rolle: „carry your goods away and save the difference“, „bring your largest market basket, but don't bring much money“, „King Kullen Market — the world's greatest price wrecker“, „Big Bear drives prices down“ oder „Big Bear world's champion price fighter.“ Diese Argumente verfehlten ihre Wirkung nicht, wie die Erfahrung bewies. Die Umsätze der Supermarkets wuchsen trotz erhöhter Dollarkaufkraft.

Die Supermarkets verkauften die in Selbstbedienung abgegebenen Kolonialwaren zu tieferen Preisen als anderswo, d. h. fast zu Einstandspreisen, ja selbst unter Grosshandelspreisen⁴³. Dadurch resultierte eine Ersparnis für den Konsumenten. Der Verkauf zu derart niedrigen Preisen wurde dadurch ermöglicht, dass diese Betriebe gegenüber den herkömmlichen verhältnismässig kleinere konstante und variable Kosten aufwiesen: die unter ihrem Wert erworbenen Gebäulichkeiten und Betriebseinrichtungen waren gemäss ihrer einfachen Ausführung mit geringen Zinsen belastet und die Lohnkosten waren auf ein Minimum reduziert. Überdies erlaubte der Massenabsatz den Einkauf in grossen Mengen zu günstigen Preisen, meist direkt beim Produzenten, womit der Supermarket zwei Funktionen (Funktionenkumulierung) in sich vereinigte: die des Grossisten und diejenige des Detaillisten.

Diese Betriebe hatten in ihrem Sortiment viele Güter, die nicht zum Angebot des Lebensmitteldetailhandels gehören. Diese oft höherwertigen Produkte wurden nicht für den notwendigen Lebensunterhalt benötigt. Da auf ihnen eine höhere Handelsspanne lastete, als die der Kolonialwaren betrug, brachten sie einen Ausgleich zu diesen. Sie ermöglichten erst, dass die Subsistenzmittel, die vom Haushaltsbudget, namentlich der unteren Einkommensklassen, den grössten Teil beanspruchen, relativ billig an das Publikum verkauft werden konnten. Obwohl die Gewinnmargen des gesamten Marktes minimal waren und unter dem Durchschnitt lagen, kamen die Betriebseigentümer dank des beträchtlichen Absatzes dennoch auf ihre Rechnung.

Wie nicht anders zu erwarten, begannen die Unternehmer, die durch die Supermarkets konkurrenziert wurden, deren Praktiken aufs Schärfste zu bekämpfen. Ihre Angriffe richteten sich besonders gegen Preise von Gütern, die unter den vermuteten Selbstkosten feilgeboten wurden. In

⁴³ wie Anm. 42, Seiten V und 14.

dieser Kontroverse wurde der Grosshandel aufgefordert, die Supermarkets nicht mehr zu beliefern; in New Jersey wurde eine Gesetzesvorlage eingebracht, den Verkauf zu Kostenpreisen oder darunter zu verbieten. Kurz nach der Eröffnung von Big Bear waren die Lebensmittelgeschäfte in seiner Umgebung so gegen die Preisunterbietungen aufgebracht, dass sie die Lokalzeitungen veranlassen konnten, die Inserate der neuen Organisation nicht mehr aufzunehmen. Durch Verordnungen versuchte man, das Parkieren vor dem Geschäft zu verhindern. Die abschliessenden Prophezeiungen waren, dass die zerstörenden Folgen dieser Handelsart augenfällig würden durch Misserfolg, Bankrott, Kreditverlust und eine geschwächte Verteilungsstruktur in der Nahrungsmittelindustrie, was schliesslich das Volk teuer bezahlen müsste. Die Supermarkets konnten sich aber trotz dieser Opposition gegen ihre Konkurrenz behaupten.

Obschon die Selbstbedienung in Form der Supermarkets in den Dreissigerjahren bemerkenswerte Fortschritte zu verzeichnen hatte, so war anderseits ihre „Sterblichkeit“ gross. Es gab viele Versuche, die nicht erfolgreich endeten. Die Betriebe, die sich nicht durchsetzen sollten, wurden meist kurz nach ihrer Eröffnung geschlossen. Die Fallite erstreckten sich über das ganze Gebiet der USA. Um erfolgreich zu sein, bedurfte es nicht nur eines ausgedehnten Raumes zu niederen Mietzinsen und eines Nahrungsmittelsortimentes zu beschränkten Preisen, sondern dazu waren vor allen Dingen ungewöhnliche Unternehmerfähigkeiten erforderlich („know-how“). Günstige Bezugsquellen waren ebenfalls von entscheidender Wichtigkeit. Nur so war es möglich, die Reaktionen von Seiten der Konkurrenten zu parieren.

Noch in der zweiten Hälfte der Dreissigerjahre tauchte immer wieder die Frage auf, ob die Supermarkets mit ihrem Preisappell bloss als „Kinder der Not“ (Kleinwächter), entstanden in einer Epoche ständig fallender Güterpreise, anzusehen seien und bei einem wirtschaftlichen Aufschwung verschwänden. Diese Frage wurde damals noch fast allgemein bejaht und dem Supermarket wurde die Existenzberechtigung abgesprochen, wenn mit steigendem Volkseinkommen der Verbrauch wieder steigen sollte. Manche glaubten, dass bei einer Konjunkturwende nach oben die Konsumenten wieder zu ihrem vorher bevorzugten Detailgeschäft (mit Normalbedienung) zurückkehren und gerne für lang gewohnte Dienstleistungen etwas bezahlen würden. Die Kritiker waren sich einig im Glauben, dass es einzig eine Angelegenheit der Zeit sei, bis der Supermarket der Vergangenheit angehöre und nur in der Erinnerung weiterlebe. Sie befürchteten aber, dass er noch vorher nicht wieder gutzumachenden Schaden im ganzen Netz der Verteilung anrichten könnte. Die

Erfahrung zeigte nun, dass es unrichtig war, hierin nur eine vorübergehende Krisenerscheinung zu sehen. Die Supermarkets hielten sich auch nach der Depression und der Erfolg widerspiegelt sich in ihrem schnellen Wachstum.

Der Typ des Supermarket hat bereits wenige Jahre nach seinem Entstehen in seinem äusseren Erscheinen eine Veränderung durchgemacht. In leerstehenden Garagen und Lagerhäusern entstanden, wurden nun für diese Märkte eigene Bauten errichtet, die infolge ihrer Grösse einen beträchtlichen Kapitalkaufwand erforderten. In Verbindung damit wurde auch die Innenausstattung luxuriöser und ansprechender gestaltet. Diese Entwicklung aus bescheidenen Anfängen heraus war wohl nur möglich, weil diese Riesen unter den Lebensmittelgeschäften im Detailhandel bereits eine gewisse Festigung und Verankerung gefunden hatten, denn neue Lokale, anstelle von alten, bedeuten zusätzliche Kosten. Sie widerlegte die ursprünglich vorherrschende Ansicht, dass ein Supermarket nur in baufälligen Räumen oder verlassenen Fabriken gedeihen könne. 1939 waren diese eher primitiven Notbehelfe, welche die ersten Supermarkets beherbergten, mit wenigen Ausnahmen, verschwunden und durch zweckmässigere Neubauten ersetzt. Wurde der Betrieb in alten Gebäuden weitergeführt, so baute man sie in den meisten Fällen gänzlich um.

Die Supermarkets waren zuerst von selbständigen Detailhändlern (independents) im Kampf um ihre Existenz mit den Kettenläden, deren Preisniveau gegenüber den Fremdbedienungsgeschäften der Unabhängigen meistens etwas tiefer lag, eröffnet worden. Die chains glaubten zunächst über diese Konkurrenz hinweggehen zu können. Da nun aber die Kostengestaltung der grossen Selbstbedienungsbetriebe der independents günstiger wurde als diejenige der Filialorganisationen und sie in deren bisherige Domäne einbrachen, mussten diese ihrerseits die Eröffnung solcher Supermarkets aufnehmen. Es war das grösste und älteste Kettenunternehmen, die Great Atlantic and Pacific Tea Company (A & P), die nach 1936 diesen Umwandlungsprozess einzuleiten begann. Er setzte nach diesem Termin bei den chains rascher und umfassender ein als bei den independents. Das Wachstum der Supermarkets und der Selbstbedienung allgemein ist auch durch diesen Konkurrenz- und Machtkampf zu erklären.

Die geographische Verteilung der Supermarkets ist sehr ungleichmässig. Sie weist 1938 folgende Streuung auf (nur Supermarkets der unabhängigen Detailhändler)⁴⁴:

⁴⁴ Nach Zimmermann, The Super-market grows up, a. a. O., S. 4.

	% der Supermarkets	% der Bevölkerung
Neuenglandstaaten	7,4	6,6
Atlantikstaaten	19,8	34,3
Zentralstaaten	30,6	49,4
Pazifik-, Bergstaaten	42,2	9,7
	100,0	100,0

Die absoluten Zahlen der Supermarkets und der sonstigen Selbstbedienungsbetriebe liegen bis 1939 nur lückenhaft vor. Die aus verschiedenen Quellen gezogenen Schätzungen überdecken sich nur in wenigen Angaben ⁴⁵. Genaue Zahlen sind erst von 1940 an erhältlich. Die fehlenden oder differierenden Daten lassen sich aber interpolieren, wobei die Fehlergrenze ungefähr bis zu $\pm 10\%$ (bis 1935, dann weniger) betragen mag. Überdies ist es nicht sicher, ob hier nur solche Betriebe mitgezählt sind, die der Definition eines Supermarket umsatzmässig entsprechen, und nicht auch noch kleinere. Danach erhalten wir für die frühe Entwicklung die folgenden geschätzten Ziffern:

Jahr	Anzahl Supermarkets	% Anteil am Gesamt- lebensmittelumsatz	Umsatz in Mio \$
1932	300	*	150
1933	350	*	*
1934	400	} 3—4	*
1935	500		*
1936	1200 (in 32 Staaten)	*	500
1937	2500	} 15	*
1938	3700 (in 47 Staaten)		1200
1939	4900	19,4	1500

Diese Zahlen zeigen uns ein mässiges Anwachsen während der „Einkaufszeit“ bis in das Jahr 1935 und von da an eine rasche, sprunghafte Ausdehnung. 1939 betrug der Anteil der Supermarkets am gesamten umgesetzten Lebensmittelvolumen in einigen Städten bereits mehr als die Hälfte.

Neben den Supermarkets verzeichneten natürlich auch andere Selbstbedienungsbetriebe eine Zunahme, die aber infolge eines zu geringen Umsatzes oder wegen fehlender Abteilungen den Anforderungen eines Supermarket nicht genügen und daher nicht zu diesen gezählt werden. Es sind dies die sog. Superettes und kleineren Läden (smaller stores).

⁴⁵ wie Anm. 44; Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 66; Galvani/Arnell. Going Self-Service, London 1952, S. 156; Neue Frankfurter Zeitung, Frankfurt/M., vom 25. Febr. 1939.

Über ihre Zahl liegen Angaben erst für 1939 vor, wobei die Supermarkets mit eingeschlossen sind ⁴⁶. Nach jener Betriebszählung wurden damals 31 183 Läden auf Selbstbedienungsbasis geführt, die zwar nur 8,1 % aller Spezialegeschäfte (387 337) darstellten, dafür aber bereits 28,8 % ihres jährlichen Umsatzes bewältigten. Von diesen Selbstbedienungsbetrieben wiesen 60 % eine Jahresverkaufssumme von weniger als 50 000 Dollars auf. Bei dieser Zählung sind auch solche Betriebe miteingerechnet, die unter das gemischte System fallen, d. h. ein Teil der Güter wird nach der herkömmlichen Fremdbedienungsmethode verkauft (semi-selfservice).

War es die Depression, die den Dreissigerjahren ihr Gepräge verlieh, so war es von 1940 an eine langanhaltende Prosperität, die der wirtschaftlichen Lage der USA ihren Stempel aufdrückte. An dieser Hochkonjunktur waren in erster Linie der 1939 in Europa ausgebrochene zweite Weltkrieg und nach einer leichten Abschwächung in den Jahren 1948/49 der Mitte 1950 entflammte Koreakonflikt mit all seinen Folgen für die Binnenwirtschaft schuld. Der Zusammenbruch der Westfront im Mai 1940 führte zu einer beschleunigten Aufrüstung und zum lend and lease-Programm für die Alliierten in Europa. Als Amerika anfangs Dezember 1941 in den Krieg eintrat, erhöhte sich der Bedarf an Kriegsmaterial erst recht. Dadurch nahmen die Rüstungsindustrien einen gewaltigen Aufschwung und absorbierten eine ansehnliche Zahl von Arbeitskräften. Soweit nun nicht Arbeitslose in den Produktionsprozess eingegliedert wurden, entzog man sie den Industrie- und Gewerbebezügen, die für zivile Zwecke tätig waren. Zählte man in den Vereinigten Staaten 1939 noch über neun Millionen Stellenlose, so erreichte ihre Zahl 1944 mit nur 670 000 bei 54 Millionen Beschäftigten einen Tiefpunkt ⁴⁷. Dieser Boom wirkte sich u. a. in einer Inflation aus, die, solange eine Preiskontrolle bestand (bis 1946), einigermaßen eingedämmt werden konnte. Der Index der Lebenshaltungskosten bringt diese gestaute Inflation deutlich zur Geltung:

1940	100,2
1945	128,6
1946	139,5
1947	159,6
1951	185,9

(Basis 1935—1939 = 100)

Gleichzeitig verminderte sich während dieser Zeitspanne die Kaufkraft des Dollars um rund 55 %. Diese Veränderungen sind bei später folgenden nominalen Dollarangaben zu berücksichtigen.

⁴⁶ The British Market Research Bureau Ltd., Self Service in Great Britain, London 1950, S. 51, nach dem U. S. Census of Business 1939.

⁴⁷ Alle Angaben aus Statistical Abstract of the United States 1952, a. a. O.

Die für uns wesentliche Zahl der Kolonialwarenläden (grocery and combination stores) nahm im Zeitraum von 1939 bis 1948 von 387 337 auf 377 939 ab, wogegen die Gesamtbevölkerung im Jahrzehnt 1940—1950 von 132 auf 151 Millionen Seelen zunahm.

Den veränderten Umständen wurde nach Kriegsende dadurch Rechnung getragen, dass für einen Supermarket, um als solchen zu gelten, unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen nun ein jährliches Umsatzminimum von 375 000 Dollars erforderlich wurde.

Der zweite Weltkrieg verstärkte die Ausdehnung des Selbstbedienungssystems beträchtlich, wofür namentlich zwei Gründe bestimmend waren: der ausgesprochene Mangel an Arbeitskräften und die in der Folge stark gestiegenen Löhne. Das Problem des Personalmangels wurde während des Krieges oftmals geradezu zur Existenzfrage für den Detaillisten, denn ohne Verkaufspersonal konnte ein Geschäft nach dem Bedienungssystem nicht weitergeführt werden. In vielen Fällen ist aus dieser Situation heraus, unter dem Druck der Verhältnisse, ein Selbstbedienungsbetrieb entstanden, wenn auch in bescheidenem Umfang.

Solange Höchstpreisvorschriften bestanden, war es den Unternehmern nur bedingt möglich, die steigenden Kosten zufolge der Lohnerhöhungen auf die Konsumenten zu überwälzen. Deshalb war es naheliegend, dem Mangel an geschulten Arbeitern auszuweichen und ihn zum Anlass für eine Umwandlung der Verkaufsmethode zu wählen. Mit dem Selbstbedienungssystem liess sich das bisherige Umsatzvolumen mit einem geringeren Personalbestand bewältigen. Wir sehen demnach, dass nach Kriegsausbruch die Selbstbedienung als Rationalisierungsmassnahme grösstenteils durch den Druck der Umweltfaktoren erzwungen wurde. Dieses Prinzip hatte Gültigkeit bis nach Kriegsende. Erst als sich die wirtschaftliche Lage nach 1948 für kürzere Zeit (bis zur Wiederaufrüstung) normalisierte, traten andere Prinzipien in den Vordergrund. Sie bewirkten, zusammen mit dem Mangel an Arbeitskräften, dass heute in Amerika kaum noch ein grösserer Lebensmittelladen besteht, bei dem nicht die Selbstbedienung eingeführt ist. In dem Augenblick, wo der Anteil dieser Betriebe an der Gesamtzahl der Detailhandelsbetriebe auf dem Gebiete des Nahrungsmittelverkaufs beträchtlich gestiegen war, mussten die Läden, die noch Bedienungspersonal aufwiesen, trotz wachsender Bevölkerung vermehrt bestrebt sein, konkurrenzfähig zu bleiben, soweit sie im Einflussbereich von Selbstbedienungsgeschäften lagen, die zu niedrigeren Preisen verkaufen konnten als jene. Dieser Umstand beschleunigte die Umwandlung, weil damit die grösste Kosteneinsparung beim relativ höchsten Aufwandposten erzielt zu werden schien.

Im Laufe der zeitlichen Entwicklung nahm die Zahl der Supermarkets derart zu, und ihre örtliche Verteilung gestaltete sich so, dass sie begannen, einander gegenseitig zu konkurrenzieren. Heute befinden sich in den meisten Wohnzentren, Vorstädten und sogar Städten mit einer Bevölkerung von weniger als 10 000 Menschen mehrere, wenigstens zwei Supermarkets. Dieser Konkurrenzkampf wurde so heftig, dass heute die Gewinnmargen auf ein Minimum zusammengeschrumpft sind. Dank des Massenumsatzes gewähren sie aber dem Geschäftsinhaber doch einen Gewinn, der als genügend gross angesehen wird. Der ursprüngliche Grundsatz, die niederen Preise, mit denen immer wieder an die Konsumenten appelliert wurde, büsste an Bedeutung ein. Die Preise sind aber immer noch tiefer als bei den Fremdbedienungsbetrieben. Zwischen Käufer und Verkäufer wurde gleichsam ein „gentlemen's agreement“ abgeschlossen, indem der Käufer auf eine Dienstleistung verzichtete, wofür ihm der Verkäufer mit einer Preisermässigung entgegenkam. Diese Art der Gütervermittlung wird vom amerikanischen Verbraucher als eine Vervollkommnung und nicht als Einbusse oder gar Rückschritt auf diesem Gebiet betrachtet, da sie ihm nützlich scheint. Sie entwickelte sich für ihn zur Formel: Zum niedrigsten Preis ein Maximum an Nutzen und Dienstleistung⁴⁸, von der er sich eine optimale Bedarfsbefriedigung versprach. (Mit andern Worten: die im Hinblick auf die Konsumversorgung konkrete Formulierung des ökonomischen Prinzips.)

In den Dreissigerjahren versuchten die Supermarkets ihre Konkurrenten nur durch Preisunterbietungen zu schlagen, worauf sie, nach teilweiser Abkehr von diesem Prinzip, dazu übergingen, ihre Kunden durch bessere Qualitäten anzulocken. Aber mit diesem Zug zur Qualitätsware blieben ihre Bestreben nicht stehen. Seit den Vierzigerjahren, als sich die Waren-güte aller Anbieter auf gleicher Höhe nivellierte und ins Gewicht fallende Preisreduktionen nicht mehr möglich waren, haben die Supermarkets in ihrem zweiten Entwicklungsstadium, bedingt durch die Konkurrenz untereinander, damit begonnen, den Kundendienst auszubauen. Dieser äussert sich zur Hauptsache in der Hauslieferung, wobei der Konsument mitsamt seinen Einkäufen in einem Taxi an seinen Wohnort gefahren wird. In den weitaus meisten Fällen zahlt die Kundschaft für diese Zustellung, und wo das nicht der Fall ist, muss sie für einen Mindestbetrag Waren kaufen. Damit wurde der ehemals charakteristische Grundsatz des „cash and carry“ durchbrochen, und die Supermarkets geben mit diesem Vorgehen ein Prinzip auf, auf dem sie anfänglich beruhten.

Dieser Konkurrenzkampf wirkte sich auch auf die Öffnungszeiten aus. Es wird immer mehr üblich, die Geschäfte an Wochentagen nachts (bis

⁴⁸ Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 78 und 236.

21 Uhr und länger) offen zu halten. Diese Tendenz verstärkt sich, seit man festgestellt hat, dass der Umsatz in den Abendstunden allein so gross sein kann wie während des ganzen Tages. Zudem sind nun schon mehr als die Hälfte dieser Markthallen im Westen des Kontinentes dazu übergegangen, auch an Sonntagen zu öffnen. Die gepflegtere Innenausstattung der jetzigen Betriebe gegenüber den früheren haben wir bereits erwähnt. Weitere Bequemlichkeiten, wie Musikbegleitung, Klimaanlage usw., gehören heute als Attraktionsmittel für das Publikum zu den Selbstverständlichkeiten. Die Parkplätze für Automobile waren dies von Beginn an; sie sind bis heute lediglich in ihrer Ausdehnung gewachsen. Es lässt sich deshalb vorausschauend leicht abschätzen, dass bei anhaltender Konkurrenzierung die Supermarkets immer mehr in Richtung eines Ausbaues der Annehmlichkeiten für den Kunden vorstossen und sich mit dieser Strukturwandlung immer mehr von ihrem Ursprungsprinzip entfernen werden, bis sich der Prozess vielleicht einmal von vorne wiederholt. Solange marktwirtschaftliche Verhältnisse fortbestehen und nicht durch Einschränkungen überlagert werden, dürfte sich dieser Sachverhalt für den Konsumenten vorteilhaft auswirken. Die angegebenen Indizien lassen eine solche Entwicklung als möglich erscheinen, obschon vorderhand diese, den Verkaufsvorgang verteuern den Begleiterscheinungen, noch durch gegenteilige Elemente aufgewogen werden.

Die Selbstbedienung blieb in den USA nur zu Anfang auf die Nahrungsmittel beschränkt. In der Zwischenzeit setzte sich eine Ausweitung sowohl auf andere Gütergruppen als auch auf andere Handelszweige durch, die heute noch nicht abgeschlossen ist. Einerseits übernahmen die Lebensmittelbetriebe Produkte aus andern Branchen, die nicht zu ihrem eigentlichen Sortiment gehören, und anderseits wandten sich eben weitere Branchen mit ihrem eigenen Sortiment dem neuen Verkaufssystem zu. Für die erste Art ist der Supermarket, der viele Abteilungen aufweist, typisch. Es ist aber nicht so, dass alle die zum ursprünglichen Kolonialwarenvertrieb hinzugezogenen Abteilungen bereits nur nach der Selbstbedienungsmethode arbeiteten, obwohl das endgültige Ziel zweifellos darin besteht. Diese vollkommene Reinheit findet sich heute bei den Supermarkets verhältnismässig selten.

Bei der Anpassung an das Selbstbedienungssystem mussten mancherlei technische Schwierigkeiten überwunden werden, weshalb gewisse Zweige nur nach und nach, in dem Masse, wie die Technik Schritt hielt, dazu übergehen konnten. Dies gilt besonders, neben der Entwicklung der Einrichtungen für die Warenauslage, für die Verpackung leichtverderblicher Güter. Daneben gibt es immer noch solche Produkte, die besonders ver-

packt, gewogen oder ausgewählt werden müssen und die der Selbstbedienung vorerst hindernd im Wege stehen. Ausserdem sind bei der Überführung neuer Abteilungen psychologische Hemmnisse von Seiten des kaufenden Publikums, die verzögernd wirken, zu überwinden.

Die Supermarkets vermittelten primär nur Güter der „food-line“, doch wurden, wie gezeigt, bald nach ihrem Entstehen die „non-food- lines“ in ihr Sortiment aufgenommen. Damit wird alles bezeichnet, was ausser den Nahrungsmitteln Eingang gefunden hat. Es ist eine Tendenz, die im Zunehmen begriffen ist. Die ersten zusätzlich geführten Artikel waren die Haushaltsgegenstände. Ihnen gliederten sich als wichtigste die Drogeriewaren und Toilettenartikel an. Daneben werden den Konsumenten auch Papeterien, Bücher und Zeitschriften, Kleider, Spielzeuge, elektrische Bedarfsgegenstände, Möbel usw. angeboten. Damit zeigt sich, welche übrigen Detailhandelsgebiete der Supermarket sich bereits erschlossen hat. Er ist zum grossen Teil nur noch dem Namen nach ein Lebensmittelgeschäft; jedenfalls hat die Nahrungsmittelabteilung zugunsten anderer Sparten im Verlaufe der letzten zwanzig Jahre anteilmässig an Boden eingebüsst. Eine Mittellinie bildet sich heute dergestalt heraus, dass alles zum Verkauf kommen soll, was die Hausfrau für die Führung ihres täglichen Haushalts benötigt.

Wie weit die Artikel verschiedener Abteilungen von Supermarkets bereits in Selbstbedienung vermittelt werden, zeigt die nachstehende, für das Jahr 1949 gültige Übersicht, die namentlich für die drei letzten Gruppen heute als überholt zu gelten hat. Besonders der Verkauf von Frischfleisch auf der Basis der Selbstbedienung hat in den Nachkriegsjahren eine auffallend rasche Aufwärtsbewegung erlebt. In dieser Darstellung wird der Prozentsatz angegeben, zu dem das Sortiment der jeweiligen Abteilung nach einem bestimmten System verkauft wird ⁴⁹.

Abteilung	nur Selbst- bedienung	gemischtes System	nur Bedienung durch Personal
Kolonialwaren	100	0	0
Gesund- und Schönheitsmittel	86	7	7
Milchprodukte	85	7	8
Confiserie	81	7	12
Haushaltartikel	79	14	7
Wurstwaren	51	11	38
Früchte und Gemüse	41	45	14
Fleisch	13	15	72

⁴⁹ Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 65.

Der Grund dafür, dass die Supermarkets als Betriebe, die anfänglich nur Nahrungsmittel verkauften, im Laufe der Zeit verstärkt branchenfremde Artikel in ihr Inventar aufgenommen haben, ist zweifacher Natur. Erstens führt die Ermöglichung des „one-stop-shopping“, der Einkauf der Güter für praktisch den gesamten Lebensunterhalt während eines einzigen Autohaltes unter einem Dach zu einer beträchtlichen Umsatzvermehrung. Dieser Zug, die Bedarfsdeckung an einem Ort vornehmen zu können, ist sehr ausgeprägt. Mit der Erweiterung des Angebotes kommen die Verkäufer einem Kundenbedürfnis entgegen. Das zweite Motiv liegt darin begründet, dass z. B. auf die „drugs“ wesentlich höhere Handelsspannen als auf die herkömmlichen Spezereiprodukte berechnet werden (etwa der doppelte Betrag). Bis zu einem gewissen Grade kompensieren solche Artikel die äusserst knapp kalkulierten Kolonialwaren. Der Detaillist kann sich also auf den ersteren finanziell erholen. Der Ausgleich wird um so lohnender, wenn diese Güter mit einer hohen Marge nach dem Selbstbedienungssystem angeboten werden.

Mit dem Zusammenfassen mehrerer Spezialgeschäfte in einem Raum offenbart sich ein Trend in Richtung zum kolonialzeitlichen general store. Dieser heutige „allround“-Betrieb unterscheidet sich im wesentlichen vom damaligen dadurch, dass er, neben der Einführung technischer Verbesserungen, auf Grundlage der Selbstbedienung geführt wird. Mit dieser Tendenz zu einer horizontalen Konzentration wird eine frühere Neigung zur Branchenteilung und Spezialisierung auf den Absatz bestimmter Güterarten aufgehoben (s. Hirsch, *Der moderne Handel*, a. a. O., S. 229). Damit nähert sich der Supermarket sortimentsmässig dem modernen Warenhaus.

Abgesehen von den Lebensmittelläden gehen in den Vereinigten Staaten immer mehr auch andere Geschäftszweige zur Selbstbedienung über. Von den Fachgeschäften seien erwähnt solche für elektrische Apparate und Zubehöre, für Schuhe, Schallplatten, Möbel und Wohnungseinrichtungen. Seit kürzerer Zeit werden von dieser Umwandlung auch die „drugstores“ (Läden, in denen ausser Drogen alle möglichen Artikel verkauft und in denen gewöhnlich noch Getränke abgegeben werden) erfasst. Ihre Zahl wird im Frühjahr 1953 mit 636 (ca. 1 % aller drugstores) ermittelt, was einer Zunahme von 264 gegenüber dem Vorjahr entspricht⁵⁰. Es lässt sich erkennen, dass sich die Selbstbedienung auch auf diesem Gebiet langsam durchsetzen wird.

Für die künftige Entwicklung kann bestimmt mit einer weiteren Verbreitung des Selbstbedienungssystems als solches gerechnet werden, wobei

⁵⁰ SZW-Bulletin, Bern, Nr. 23 vom Mai 1953.

die Zuwachskurve (im Detailhandel mit Nahrungsmitteln) hyperbolisch verlaufen dürfte. Angesichts der bei den Supermarkets gegebenen Verhältnisse ist aber darauf zu schliessen, dass in der Ausdehnung dieser Märkte stellenweise schon eine obere Grenze erreicht worden ist, wenn auch der Sättigungsgrad nur lokalen Charakter aufweist; er ist aber vorhanden. Ein weites Betätigungsfeld steht ihnen namentlich in den aufblühenden Staaten, wie Kalifornien oder Texas, wo die Vermehrung am grössten ist, noch offen. Dort brauchen sie die Kundschaft nicht erst von den bestehenden Geschäften abzuziehen, sondern sie wachsen mit den neuen Wohnzentren der emporstrebenden Städte oder mit der Ansiedelung von Rüstungsarbeitern und Soldatenfamilien in ihren Standortsgebieten.

Für die Selbstbedienung bringen die fortschrittsgläubigen Amerikaner viel Enthusiasmus auf. Dieser neuen Art des „merchandising“ gegenüber sind einzig europäische Stimmen kritisch eingestellt. Hier prallen zwei Meinungen aufeinander, die einander diametral entgegenstehen. Vom europäischen Standpunkt aus wird die Einschränkung der Handelsleistung, selbst wenn sie durch einen andern Vorteil kompensiert wird, nur bedingt als Fortschritt aufgefasst. Von der einen Seite wird die Selbstbedienung als Rationalisierungsmassnahme und als Reaktionserscheinung auf übersteigerte Kosten (hochentwickelter Kundendienst usw.) angesehen, der in gewisser Hinsicht wie ein Rückfall in primitivere Marktformen wirkt ⁵¹, und Seyffert ⁵² schreibt: „Je mehr diese Freiheiten (der Konsumenten infolge radikaler Vereinfachungsmassnahmen in der Distribution) eingeschränkt werden, um so uniformer und primitiver wird der Wirtschaftsverkehr. Es ist sehr zweifelhaft, ob die Rechnung derer aufgehen wird, die die Gefahren einer Primitivisierung und Vermassung unserer Bedürfnisbefriedigung einer dadurch erwarteten Kosteneinsparung zuliebe auf sich nehmen wollen.“

Im Anschluss daran soll ein zahlenmässiger Überblick die Verbreitung der Selbstbedienung bis Ende 1954 illustrieren.

Genau dokumentiert ist das Wachstum der Supermarkets. Die Zahlen ergeben jeweils für das Jahresende ⁵³:

Jahr	Anzahl Supermarkets	Umsatz in Mia. \$ (aufgerundet)	% Anteil am ges. Lebensmittelumsatz
1940	6175	2,0	24,0
1941	8175	2,5	25,0

⁵¹ Neue Frankfurter Zeitung, a. a. O.

⁵² Rationelle Verbraucherversorgung als Absatzproblem, a. a. O.; vgl. S. 20 und 41.

⁵³ Super Market Merchandising, Febr. 1953; Progressive Grocer, New York, März 1954 und 1955.

Jahr	Anzahl Supermarkets	Umsatz in Mia. Dollars (aufgerundet)	% Anteil am gesamten Lebensmittelumsatz
1942	9011	3,0	25,0
1943	9100	3,5	26,0
1944	9400	3,6	26,0
1945	9575	4,5	27,0
1946	10057	5,5	28,0
1947	10846	7,0	29,0
1948	11970	7,8	31,1
1949	13089	8,5	35,2
1950	14217	10,3	40,4
1951	15383	12,4	41,8
1952	16501	14,1	43,5
1953	18940	16,8	48,3
1954	21440	19,7	53,5

Auffallend ist die ungleichmässige Verteilung zwischen der Anzahl der Betriebe und ihrem Umsatzanteil. So repräsentierten nach der Betriebszählung von 1948 die 11 970 Supermarkets nur 3,2 % aller Kolonial- und Gemischtwarenverkaufsstellen (377 939); ihr Umsatzvolumen betrug aber fast ein Drittel des gesamten amerikanischen Lebensmittelabsatzes. Der Zuwachs an Supermarkets wird nur zu einem Teil durch Neueröffnungen ausgefüllt; zum andern und grossen Teil sind daran Superettes beteiligt, die dank einer Umsatzzunahme in die Klasse der Supermarkets vorgerückt sind. 1954 wurden z. B. nur 1295 solcher Betriebe neu errichtet.

Für die Verbreitung aller Selbstbedienungsbetriebe im Lebensmittel-detailhandel (grocery and combination stores) liegen weniger genaue Zahlen als die obigen vor; sie variieren je nach Quelle beträchtlich. Am zuverlässigsten dürften die Angaben des „Progressive Grocer“ sein. Hier weist die Entwicklung in den letzten Jahren ungefähr folgenden Verlauf auf ⁵⁴:

Jahr	Anzahl Detailhandelsbetriebe		
	reine Selbstbedienung	Fremdbedienung *	total
1948	89 300	313 400	402 700 **
1949	92 800	303 700	396 500
1950	94 200	306 000	400 200
1951	165 250	228 750	394 000
1952	172 750	204 250	377 000
1953	*	*	362 600
1954	*	*	354 640

* siehe Seite 47.

⁵⁴ Berechnet und zusammengestellt aus den Märzheften 1949—1955.

Es sei betont, dass hier nur Schätzungen vorhanden sind, die aber doch einen realen Aussagewert besitzen und den wirklichen Verhältnissen ziemlich nahe kommen dürften.

Eindrücklich sind die Prozentzahlen aus obiger Tabelle, welche zusammen mit dem Verkaufsanteil die Konzentration zwischen jeweils zwei Werten deutlich zu Tage treten lassen:

Jahr	Reine Selbstbedienungs- läden in % der Gesamtzahl der Detailhandelsbetriebe	Umsatzanteil dieser Be- triebe am gesamten Um- satz an Lebensmitteln
1948	22	60
1949	23	67
1950	24	67
1951	42	76
1952	46	79

Unter Berücksichtigung der teilweisen Selbstbedienung (gemischtes System) sind in der zweiten Spalte je ungefähr 15—20 % hinzuzuzählen. Spalte 1 ist durch Addition eines kleineren Wertes entsprechend zu ergänzen.

Die Selbstbedienungsbetriebe sind damit in den Vereinigten Staaten nach einer rund vierzigjährigen Periode zur beherrschenden Form des Nahrungsmittel-Detailhandels geworden.

c) Auswirkungen und fördernde Faktoren

Als Folge der Selbstbedienung und als Resultat grossräumiger Supermarkets⁵⁵ ist namentlich die Abnahme der Gesamtzahl der Betriebe eine auffallende Erscheinung. Sie manifestiert sich trotz ständig zunehmender Bevölkerung und entsprechend vergrössertem Konsumvolumen seit Ende der Dreissigerjahre. Diese Bewegung ist typisch für die Wandlung der Verkaufsmethode. Sie wäre nicht möglich gewesen, ohne dass die nach der früheren Art der Fremdbedienung arbeitenden Betriebe durch grössere

* Der Grossteil der Läden dieser Spalte ist dem gemischten System zuzuordnen. Der Typ der reinen Fremdbedienung wird im Lebensmitteldetailhandel immer mehr zu einem Faktor, der vernachlässigt werden kann.

** Die Zahl ist grösser als die nach der offiziellen Betriebsstatistik ausgewiesene, was darauf zurückzuführen ist, dass hier weitere Geschäftsarten miteinbezogen sind.

⁵⁵ Die Fläche der in den letzten Jahren neuerstellten Supermarkets beträgt durchschnittlich 900—1100 m². Die grössten Betriebe umfassen aber ein Mehrfaches dieser Fläche. Dazu kommt ein Parkplatz, der im Durchschnitt fast dem dreifachen Betrag der Ladenfläche entspricht (1949 erst anderthalbmal).

und leistungsfähigere ersetzt worden wären. Bei gleicher Raumgrösse vermag das Selbstbedienungssystem gegenüber vorher innerhalb einer gegebenen Zeitspanne ein grösseres Umsatzvolumen zu bewältigen und einen grösseren Kundenstrom „durchzuschleusen“. Bei der Eröffnung eines neuen Supermarket werden häufig zehn oder mehr kleinere, nach dem herkömmlichen System arbeitende Geschäfte in dessen Umgebung geschlossen. Wenn sie nicht dem gleichen Filialunternehmen gehören, werden solche anderer Unternehmen verdrängt oder aufgekauft. Die small stores können sich nur noch halten wegen ihrer meistens günstigen geographischen Lage, sowie der langen Öffnungszeiten. Trotzdem sind 1953 rund 16 000 dieser Geschäfte liquidiert worden. Der Rückgang in der Zahl der Detailhandelsbetriebe ist effektiv und wird durch die Neueröffnungen von Supermarkets und Superettes keineswegs kompensiert. Mit dieser Betriebskonzentration geht die Unternehmungskonzentration nicht parallel. In den letzten Jahren konnte aber immer mehr ein Zusammenschluss bisher unabhängiger Unternehmen in grössere Gruppen festgestellt werden ⁵⁶.

Der Umwandlungsprozess, die Überhandnahme der Supermarkets und die Tendenz zur Konzentration zeigen sich besonders bei den Kettenorganisationen. Sie besaßen 1939 61 000 Läden mit einem Gesamtumsatz von dreieinhalb Milliarden Dollars, 1954 aber nur noch 19 000 Betriebe, jedoch mit einem nominellen Umsatz von 13,4 Milliarden Dollars. So verminderte z. B. A & P seine Verkaufslokale wie folgt ⁵⁷:

1931	15 819 (Maximum)
1938	10 936
1943	5 907
1948	4 798
1950	4 339

Der Umsatz einer Filiale dieser Firma war 1948 siebenmal so hoch wie zehn Jahre früher.

Die Selbstbedienung ist das adäquate Vertriebssystem für einen Massenabsatz, wie er auf dem weiträumigen amerikanischen Markt gegeben ist. Dieser Massenabsatz wird erleichtert, wenn mit einer Standardisierung der Produkte hinsichtlich einheitlicher Aufmachung, gleichmässiger Ver-

⁵⁶ Erste Internationale Studententagung Rüschlikon, Protokoll vom 16. Juli 1951.

⁵⁷ Zusammengestellt aus: Le Coopérateur Suisse, Basel, Nr. 41 vom 8. Okt. 1947; Schweiz. Konsum-Verein, Nr. 11 vom 14. März 1953; Gabler, Die Umwälzung im amerikanischen Lebensmittelhandel, in „Der Bund“, Bern, Nr. 352 vom 31. Juli 1949; SZW-Bulletin, Nr. 2 vom Juli 1951; Super Market Merchandising, Mai 1950; Progressive Grocer, April 1954.

Es ist der in der Zwischenzeit geänderten Definition der „chains“ Rechnung zu tragen. Die Mindestzahl der Filialen wurde von 4 auf 11 erhöht.

packung und unveränderter Qualität eine Beschränkung auf relativ wenige Typen Hand in Hand geht. Dies ist in den USA weitgehend der Fall, ohne dass aber dadurch die Konkurrenz fühlbar eingeschränkt würde. Die Normierung der Güter ermöglicht ihre vorteilhafte Herstellung und erlaubt Kostendegression, solange das Betriebsoptimum nicht überschritten ist. Zwischen Erzeugung und Verteilung besteht hier, wie bei den nachfolgend angeführten Punkten, eine gegenseitige Wechselwirkung, doch können die Selbstbedienungsbetriebe (und Automaten) als Promotoren der Uniformierung angesehen werden. Aus dieser Vereinheitlichung braucht nicht notwendigerweise auf einen sinkenden, dagegen auf einen uniformen Massengeschmack geschlossen zu werden, denn die standardisierten Produkte können sich auf einem sehr hohen Niveau bewegen. In engen Zusammenhang mit diesem zweiten Begleitumstand ist ein dritter zu stellen.

Die Selbstbedienung verdankt ihren Erfolg zu grossen Teilen dem Aufkommen und der Verbreitung der Markenartikel in Verbindung mit der Reklame, die für diese Güter wirbt. Der Markenartikel bildet geradezu eine Voraussetzung für diese Geschäftsart und hat die beschriebene Entwicklung in der amerikanischen Union überhaupt erst ermöglicht (vgl. II., 4.). Dass er durch das Selbstbedienungssystem seinerseits an Wichtigkeit gewinnt, steht ausser Zweifel. In den USA ist diese Tendenz zur Ausweitung unverkennbar. Wo die persönliche Beratung und Aufklärung wegfallen, bildet die Markenkenntnis den notwendigen Ersatz dafür. Diese kompensatorische Tätigkeit wird von der Reklame in grossem Mass übernommen und durch sie ausgeübt. Im Laufe der Zeit kristallisierte sich also immer stärker eine Funktionsübertragung von der persönlichen Beratung auf die unpersönliche, an potentielle Käufermassen gerichtete Markenartikelreklame heraus. Das Markenbewusstsein ist besonders intensiv in den Städten, während bei der ländlichen Bevölkerung der Rat des Detaillisten sich eher Geltung zu verschaffen vermag.

Die Marke ist in der modernen Werbung das bevorzugte Mittel der Kennzeichnung, Heraushebung und Einprägung gegenüber einer unübersichtbaren Fülle von Markterscheinungen. Sie bedeutet die kontinuierliche Zuordnung eines Zeichens gegenüber einem Betrieb und seinen Produkten im Sinne der Garantie einer gleichbleibenden Qualität. Damit wird versucht, im Käufer eine Goodwill-Vorstellung zu erzeugen, d. h. die mit der ideellen Einkleidung der Ware in der Marke erfolgte Warenindividualisierung dient in erster Linie der assoziativen Verbindung des Verbrauchers mit der Marke und darüber hinaus mit der Ware.

Die Einschaltung der Marke zwischen Konsument einerseits und Produzent, bzw. Ware andererseits, kann für den Verbraucher das Bild der

Angebotsseite beeinflussen. Dadurch, dass sich mit der Marke Vorstellungen über art-, wert-, mengen- und gütemässige Eigenschaften des markierten Gutes in leicht einprägsamer Weise verbinden, erinnert ihre Wirkung an die einer Sammellinse: so wie diese ein Bündel von Lichtstrahlen im Brennpunkt vereinigt, so sollen in der Marke (und durch sie) die Wareneigenschaften konzentriert gekennzeichnet werden. Marken, die diesen Zweck zu erfüllen vermögen, gliedern das in seiner Buntheit oft unüberblickbare Bild des Angebotes⁵⁸. Dergestalt wird dem Konsumenten ermöglicht, an Stelle der Warenkenntnis mit der leichteren Markenkenntnis auszukommen.

Während in Europa feste Verkaufspreise für Markenartikel allgemein üblich sind und zum Teil gerichtlichen Schutz geniessen, sind in Amerika Festpreisabmachungen grundsätzlich verboten, weil derartige Vereinbarungen gegen das Antitrustgesetz verstossen. Trotzdem wurde dort die Notwendigkeit der Festpreise bei Markenartikeln anerkannt: in 45 Staaten verankern und schützen Fair-Trade-Gesetze die festen Wiederverkaufspreise und erklären sie für alle Abnehmer solcher Markenartikel als verbindlich. Gleichzeitig haben 24 Staaten gesetzliche Vorschriften erlassen, die einen Wiederverkaufspreis, der unter den Anschaffungskosten liegt, verbieten⁵⁹. Es muss betont werden, dass es sich hier um Mindestwiederverkaufspreise handelt, sodass der Preis eines bestimmten Gutes wohl von Geschäft zu Geschäft schwanken kann, aber nie unter eine gewisse Höhe sinkt. Dieser Mindesthöhe kommen nur die leistungsfähigsten Betriebe am nächsten, worunter solche verstanden werden müssen, die auf einzelne Dienstleistungen den Kunden gegenüber verzichten (z. B. keine Bedienung durch Ladenpersonal). Jede zusätzliche Leistung zugunsten des Konsumenten muss sich in erhöhten Verkaufspreisen auswirken, sofern nicht eine Kompensation durch anderweitige Rationalisierungsmassnahmen eintritt.

Dank der Konkurrenz der Marken untereinander — die Typenbeschränkung trifft auf dem Gebiet der Nahrungsmittel am wenigsten zu — lässt sich das Prinzip der Fixierung der Letztverkaufspreise als Eingriff in die Marktwirtschaft aufrecht erhalten, denn sie zwingt die Fabrikanten dazu, die Mindestpreise so tief wie möglich anzusetzen. Wo diese immer noch zu hoch erscheinen, sind viele Firmen dazu übergegangen, die Landesmarken durch besonders günstige Eigenmarken zu ersetzen.

⁵⁸ Vgl. Henzler, Der Markenartikel als ökonomischer Problemkreis, in „Wirtschaftsdienst“, Hamburg, Heft 8 vom August 1953.

⁵⁹ Schweizerische Detaillisten-Zeitung, Bern, Nr. 14/15 vom 15. Juli 1951 und Nr. 5 vom 1. März 1953.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass selbst beim Vorhandensein vieler Konkurrenzmarken sich das Gros der Nachfrage auf wenige führende Marken konzentriert. Diese Konzentration auf eine verhältnismässig beschränkte Artikelzahl ermöglicht ihre rationellste Herstellung in grossen Mengen. Die dadurch geschaffene Möglichkeit der Einsparung von Produktionskosten übertrifft meist bei weitem die enormen Ausgaben der Werbung (absolut gesehen) und trägt auf diese Art zur Verbilligung des Gutes bei. Wie gering relativ die Kosten für die Werbung sind, sei am nachfolgenden Beispiel illustriert ⁶⁰:

Werbekosten in % des Umsatzes

Gesamtwirtschaft	0,876
Fabrikation	0,985
Nahrungsmittel	1,17
Handel	0,862
Detailhandel	1,398
Lebensmittel	0,472

Der Selbstbedienungsbetrieb, wo in einem Raum alle zum Verkauf gelangenden Güter übersichtlich geordnet sind und ohne Beeinflussung durch den Verkäufer angeboten werden, bietet ein optimales Ausleseverfahren. Eindeutiger als jede Marktanalyse lässt diese Verkaufsform die „zügigen“ Artikel erkennen und ebenso eindeutig deckt sie die schlecht absetzbaren Produkte auf. Nachfrageverschiebungen wirken sich so rasch und entsprechend auf die Produktion aus. Sie sind denkbar innerhalb von Gütern gleicher Art, aber verschiedener Qualität und deshalb von verschiedenem Preis. Die Nachfrage kann sich aber auch auf ein bestimmtes Produkt unter verschiedenen Gütersorten verlagern.

Es ist nochmals auf die Rolle der Technik in Bezug auf die Entwicklung neuer Packmaterialien und Verpackungsmethoden hinzuweisen. In dem Grade, wie sich das Selbstbedienungssystem auf neue Abteilungen ausbreitete, mussten mehr Güter vorverpackt und verkaufsfertig an das Geschäft geliefert werden. Heute ist der Offenverkauf fast vollständig verschwunden, während man zu Beginn des Jahrhunderts vorverpackte Güter kaum noch kannte.

Vermerken wir endlich, dass mit der Zusammenarbeit zwischen den Handelsstufen die Tendenz zur Bildung von vertikalen Konzernen innerhalb der Grenzen, die das Antitrustgesetz formal festlegt, gefördert wird.

⁶⁰ Advertising Age, April 1952, in „Wirtschaftsdienst“, a. a. O.; die Zahlen wurden ermittelt auf Grund der Steuererklärungen für das Jahr 1948.

B. Einige westeuropäische Länder

a) Die Unterschiede zwischen Europa und den USA

Sie bestehen hinsichtlich der Voraussetzungen und der Entwicklung. Während die Einführung der Selbstbedienung in den Vereinigten Staaten, namentlich in der Aufschwungsperiode dieses Systems nach 1930, auf natürliche Weise und spontan erfolgte, lässt sich dies für Europa nicht unbedingt behaupten. Hier wurde auf Grund der amerikanischen Erfahrung und der dabei gesammelten Ergebnisse diese neue Betriebsart als Experiment geschaffen, dem die innere, zwangsläufige Notwendigkeit zum Teil fehlte. Schuld daran tragen in erster Linie die strukturellen Unterschiede, seien sie wirtschaftlicher, demographischer, soziologischer oder psychologischer Natur. Die von Amerika grundverschiedene Bevölkerungsmentalität und andern Sitten, das in Tradition verwurzelte Verteilungssystem, die Bedienungseinstellung zum Publikum, der Lebensstandard u. a. bewirkten, dass die Versuche mit bewusster Selbstbedienung erst viel später und nur zögernd einsetzten. In Amerika, wo die Sozialstruktur nur eine beschränkt historische Basis hat, sind Wechsel leichter möglich als bei uns. Infolge der kurzen Einführungszeit und mangels Erfahrung befindet sich die Entwicklung noch in vollem Fluss. Letztere ist bis jetzt weniger folgerichtig verlaufen als in den USA, weshalb sich die meisten europäischen Betriebe noch mit der Übergangsform des gemischten Systems begnügen.

Eingedenk der erwähnten Unterschiede wurde das amerikanische System in der heutigen Ausbildung auch nur bedingt als Vorbild für Europa angesehen und nicht bloss nachgeahmt. Es bestehen jedoch Tendenzen, aus Wirtschaftlichkeitserwägungen von dort so viel als möglich zu übernehmen und selbst eine Änderung der Gewohnheiten und Gesinnung der Käufer zu bewirken. Identisch sind teilweise die Faktoren, die eine Transformierung fördern. In der Erkenntnis aber, dass das Selbstbedienungssystem aus den spezifischen Verhältnissen der Vereinigten Staaten entstanden und in seiner ganzen Wesensart auch für diese Verhältnisse bestimmt ist, stossen wir gleichzeitig *ceteris paribus* auf die Grenzen, die dieser Verkaufsart in Europa gesetzt sind.

Die neue Vertriebsmethode vermochte erst in der zweiten Nachkriegszeit richtig Fuss zu fassen und erlebt seither mancherorts einen nennenswerten Aufschwung. Der Anfang der Entwicklung fällt aber noch in die Kriegszeit. Im Gegensatz zu Amerika, wo die entscheidende Verbreitung in eine Depressionsperiode fiel, während welcher ein Überfluss an Gütern herrschte, vollzog sich die europäische Entwicklung in einer Zeit der

Güterknappheit, wo keine Notwendigkeit bestand, die Konsumenten davon zu überzeugen, was, zu welchen Preisen und wieviel sie kaufen sollten. Ebenso wenig erzwang dort in jener Epoche der Mangel an Arbeitskräften die Umwandlung, wie er in Europa in der Kriegs- und gleich anschliessenden Nachkriegszeit vorlag. Ferner waren, je nach Land, noch lange nach 1945 lebenswichtige Güter rationiert, ein Umstand, der für das Selbstbedienungssystem hinderlich ist.

b) England

Von allen europäischen Staaten ist hier die Entwicklung am weitesten fortgeschritten. Der erste erfolgreiche Versuch mit einem Selbstbedienungsladen wurde 1942 durchgeführt, nachdem eine Reihe isolierter Experimente, die noch vor Kriegsausbruch vorgenommen wurden, sich als kurzlebig erwiesen⁶¹. Er wurde nur in kleinem Rahmen vollzogen, indem eine Londoner Konsumgenossenschaft in einigen ihrer Lebensmittel-filialen Selbstbedienungsabteilungen einrichtete. Der Grund dazu mag darin gelegen haben, dass man sich dem Personalmangel entziehen wollte. Bei den verhältnismässig kleinen umgewandelten Betrieben ist es aber fraglich, ob die Selbstbedienung das zur Lösung der Schwierigkeiten taugliche Mittel sein konnte. Dieser erste Versuch von 1942 ist bezeichnend für den sprichwörtlichen Konservativismus der Engländer. Die Lager wurden verdoppelt und der Laden in zwei Abteilungen geführt: die eine nach dem alten Muster, die andere nach dem neuen System. Die Artikel, die in jeder der beiden Abteilungen angeboten wurden, waren dieselben, und der Käufer konnte einfach zwischen zwei Verkaufssystemen wählen. Es zeigte sich nach kurzer Zeit, dass die meisten Kunden das neue System vorzogen.

Die strenge Rationierung verhinderte vorerst eine grössere Ausdehnung der Selbstbedienung. Erschwerend kam hinzu, dass von 1941 bis 1948 infolge der knapp erhältlichen Baumaterialien für den Um- oder Neubau von Lebensmittelläden durch das britische Ernährungsamt die Bewilligungspflicht eingeführt worden war. Die Ministerien (Ministry of Food und Ministry of Works) erkannten aber bald die Bedeutung, welche den Selbstbedienungsbetrieben in England zuteil werden könnte, und kamen den Unternehmern weitgehend entgegen, indem sie für Umstellungen Baubewilligungen erteilten und ihnen, nach Ablauf dieser Verordnung, Kredite einräumten. Trotzdem entfaltete sich das neue Verkaufssystem nur zögernd, da die umfassende Rationierung eben ein schweres Hindernis

⁶¹ CWS Market Research Department, Questions and Answers on cooperative Self-service, Manchester 1949, S. 3; Schweizerische Detaillisten-Zeitung, Nr. 14/15 vom 15. Juli 1951.

war. Jene Gesellschaften aber, die gerade in der fraglichen Periode ihre Betriebe umwandelten, hatten, wie die Erfahrung bewies, einen Vorteil (neben andern, hier nicht erwähnten). Sie konnten auch den kleinsten Platz des Ladens ausnützen, was in der Zeit des Mangels an Geschäftsräumlichkeiten eine wichtige Rolle spielte.

Den eigentlichen Ausgangspunkt für die Erprobung des Selbstbedienungswesen bildete erst das Jahr 1948, als einige wichtige Lebensmittel wieder in grösseren Mengen verfügbar waren. Die durch die Konsumgenossenschaft in Portsmouth nun auf erweiterter Grundlage vorgenommenen Versuche erwiesen sich schon von Anfang an als so erfolgreich, dass der Ansporn für andere Unternehmen genügte, sich dem neuen System zuzuwenden. Die Entwicklung zeigt zahlenmässig folgende Aufwärtsbewegung ⁶²:

Jahr	Zahl der Selbstbedienungsbetriebe (gemischtes System)
1948	50
1949	400— 500
1950	650— 700
1951	900—1000
1952	1200
1953 Mitte	1500
1954	2000

Gemessen an der Gesamtzahl aller Lebensmittelgeschäfte (129 345, nur grocery group) ist der Anteil der Selbstbedienungsbetriebe noch verschwindend klein. Es sollen nun etwa 20 davon pro Monat eröffnet werden ⁶³.

Das CWS Market Research Department der englischen Konsumgenossenschaften führte schon frühzeitig Kundenbefragungen durch. Sie wurden mehrfach wiederholt. Die letzte Untersuchung geht auf Mitte 1951 zurück und stützt sich auf insgesamt 1097 Konsumenten. Den Käufern wurde dabei die Frage vorgelegt: „Würden Sie es gerne sehen, wenn die Verteilungsstelle zu der alten Verkaufsmethode zurückkehren würde?“ Die Beantwortung ergab folgendes Resultat ⁶⁴:

⁶² Zusammengestellt nach verschiedenen Quellen, die nur ungenau übereinstimmen.

⁶³ Annual Abstract of Statistics 1953, London 1953, S. 212, nach dem Census of Distribution in Great Britain für 1950; Dritte Internationale Studententagung Rüscklikon, Protokoll vom 29. Juni 1953.

⁶⁴ Questions and Answers on cooperative Self-service, a. a. O., S. 6.

Antworten in % der jeweiligen Gesamtzahl
Konsumgenossenschaft ja nein ohne Urteil

A	10	87	3
B	17	78	5
C	24	64	12
ein Jahr früher	33	58	9
D	3	88	9
ein Jahr früher	1	98	1
zwei Jahre früher	0	97	3
E	7	86	7
F	2	94	4
G	4	92	4
H	8	80	12

Diese Tabelle veranschaulicht die Beliebtheit der Selbstbedienung, mögen auch einige Ziffern zu günstig ausgefallen sein. Aus dem gleichen Grunde kann der leichte Rückschlag bei D auf einen Zufall zurückzuführen sein; zu seiner Abklärung müssten die näheren Umstände bekannt sein.

Die englischen Gewerkschaften hatten sich zur Zeit der Anfänge der Selbstbedienung stark zur Wehr gesetzt in der Überzeugung, dass das neue personalsparende System Arbeitslosigkeit hervorrufe. Ein staatliches Gutachten zerstreute diese Bedenken und die Erfahrung bewies die Richtigkeit jener Erklärung.

c) Schweden

Schweden ist ein weiteres Land, das für die allgemeine Ausbreitung des Selbstbedienungssystems wegbereitend wirkte. Dieses System wird hier kennzeichnend „Snabbköp“ (= Schnellbedienung) genannt. Der erste Laden, der nach dem neuen System arbeitete, soll 1938 in Stockholm eröffnet worden sein, doch musste er nach Kriegsausbruch in einen Betrieb mit Fremdbedienung rückverwandelt werden⁶⁵. Erst ein zweiter Versuch vom Jahre 1941 konnte bestehen. Durch die Bezeichnung „Yankee“ wurde deutlich auf seinen Ursprung hingewiesen. Infolge des Krieges wurden aber bis 1947 keine weiteren Selbstbedienungsläden errichtet. Von diesem Zeitpunkt an nahm die Entwicklung einen raschen Aufschwung. Es sind auch heute noch fast ausschliesslich Lebensmittelgeschäfte, die sich der neuen Methode bedienen.

⁶⁵ Schweiz. Konsumverein, Nr. 40 vom 3. Okt. 1953.

Wahrscheinlich förderte der in der Nachkriegszeit sich hemmend auswirkende Mangel an Verkaufspersonal die Umwandlung auf Selbstbedienung, die sich erst nachträglich als Rationalisierungsmassnahme herausstellte. Wie die Bewegung ungefähr vorsichging, ist in der folgenden Übersicht dargestellt ⁶⁶:

Jahr	Anzahl Selbstbedienungsbetriebe
1948	25—30
1949	120
1950	250
1951	550
1952	1000
1953 Herbst	1300

Für das Jahr 1951 wird die Zahl der Selbstbedienungsbetriebe, gemessen an der Gesamtzahl aller Lebensmittelläden, mit 4 % angegeben, ihr Umsatzanteil, im Verhältnis zum gesamten Nahrungsmittelumsatz im Detailhandel, mit 6 %. Ein Jahr später haben sich diese Anteile auf 8 %, resp. 8—10 % beziffert ⁶⁷.

d) Schweiz

Bei uns hat der Zug zum Selbstbedienungssystem verhältnismässig spät eingesetzt; einmal begonnen, verlief dann aber die Entwicklung so schnell, dass heute die Schweiz, nach der Zahl der Selbstbedienungsläden in Europa gemessen, einen oberen Rang einnimmt.

Der erste erwähnenswerte Versuch wurde 1946 von einem Warenhaus (Uniprix SA.) in Genf durchgeführt, das seine Lebensmittelabteilung für Selbstbedienung einrichtete. Aus drei Gründen wählte dieser Vorläufer das gemischte System:

1. Ein Teil der in Frage kommenden Güter war immer noch rationiert.
2. Für die Durchführung der Selbstbedienung innerhalb einzelner Warengruppen fehlten die technischen Voraussetzungen (Verpackungsmaterial und -weise waren noch nicht genügend entwickelt).
3. Es musste auf den Konsumenten Rücksicht genommen werden, für den dieses Verkaufssystem neu war.

Das gemischte System ist das heute allgemein übliche. Einzelne grössere Betriebe kommen aber bereits sehr nahe an das reine System heran; das

⁶⁶ Zusammengestellt aus: Internationale Studientagung Rüslikon, Protokoll vom 29. Juni 1953; Priess/Henksmeier/Martin, Leistungen und Kosten in Selbstbedienungsläden, Köln 1952, S. 96; Wendel, a. a. O., S. 69; National Zeitung, Basel, Nr. 488 vom 22. Okt. 1953; Angaben des Internationalen Genossenschaftsbundes, London.

⁶⁷ Priess/Henksmeier/Martin, a. a. O., S. 96; Dritte Internationale Studientagung Rüslikon, Protokoll vom 29. Juni 1953.

letzte Hemmnis dürfte lediglich noch die Mentalität der zurückhaltenden Kunden bilden.

Wiewohl sich das erste Experiment des Genfer Unternehmens als erfolgreich erwies, blieb es vorerst noch vereinzelt, da technische Gründe die Uniprix hinderten, weitere Filialen umzugestalten, und da andere Firmen die Idee noch nicht aufgriffen. Sie gelangte erst 1948 augenfällig zum Durchbruch. Von da an erfolgten laufend Umstellungen vom Fremd- auf das Selbstbedienungssystem und Neueröffnungen.

Es sind hauptsächlich zwei Gründe dafür verantwortlich, dass in der Schweiz die Selbstbedienung erst einige Zeit nach Kriegsende Eingang fand: erstens wirkte sich das bis 1945 gültige Eröffnungs- und Erweiterungsverbot für Warenhäuser und Filialgeschäfte hindernd aus, denn letztere wurden zum Träger der neuen Bewegung. Zweitens erschwerte die noch bestehende Rationierung den Verkaufsvorgang auf der Basis der Selbstbedienung. Demgegenüber müssen aber zwei Faktoren angeführt werden, welche die Entwicklung förderten: einmal erleichterte der Kapitalreichtum (niedere Zinsen für Leihkapital) den Übergang zum neuen System, denn die Einrichtung eines Selbstbedienungsbetriebes ist relativ kostspielig. Zum andern fehlte es in den Nachkriegsjahren in beträchtlichem Umfang am nötigen Verkaufspersonal, was in den stark gestiegenen Löhnen zum Ausdruck kam. Durch Umstellung auf das Selbstbedienungssystem hoffte man diesem Umstand ausweichen zu können, doch erwiesen sich die Einsparungsmöglichkeiten als viel bescheidener als a priori angenommen wurde. Eine fühlbare Entlastung hätte sich wohl nur durch eine Verminderung der Anzahl der bestehenden Betriebe bemerkbar gemacht, bei entsprechend vergrössertem Umsatz des einzelnen Geschäftes. Immerhin konnten nun gewisse betriebsinterne Arbeiten zeitlich vor dem eigentlichen Verkaufsakt ausgeführt, also vorverlegt, und dieser selbst in kürzerer Zeit abgewickelt werden. Die Erfahrung bewies die theoretische Annahme, dass bei gleichem Personalbestand mit dem Selbstbedienungssystem ein grösserer Umsatz bewältigt werden konnte als dies mit Fremdbedienung möglich war. Insofern lässt sich von einer Einsparung reden.

Endlich muss angeführt werden, dass infolge des zunehmenden Wettbewerbs, steigender Lohnkosten usw. ein gewisser Zwang zu rationellen Absatzformen und zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bestand, wofür das Selbstbedienungssystem als tauglich erachtet wurde. Die Betriebsdichte ist in der Schweiz verhältnismässig hoch.

Bevor wir die Entwicklung weiter verfolgen, skizzieren wir die Ergebnisse einer von der Gesellschaft für Marktforschung durchgeführten Umfrage auf dem Gebiete der Stadt Zürich. Diese Umfrage ist darum interessant, weil sie bereits im Herbst 1947 vorgenommen wurde, während

die ersten Selbstbedienungsläden erst ein halbes Jahr später eröffnet wurden, und zwar alle in Zürich. Durch die Befragung sollte untersucht werden, wie sich die Zürcher Konsumenten wenigstens theoretisch zum Problem der Selbstbedienung in Lebensmittelgeschäften stellten. Befragt wurden 110 Hausfrauen, die alle in Grossgeschäften einkauften. Sie gliedern sich nach Sozial-, resp. Kaufkraftklassen und Berufen ihrer Ehemänner wie folgt:

- K. 1: Personen, die sich jeden Luxus leisten können, in vornehmen Quartieren wohnen, ein oder zwei Autos besitzen, mehrere Hausangestellte beschäftigen, sich kostspielige Ferien leisten, usw.
 K. 2: Mittelklasse; Personen ohne wirkliche finanzielle Schwierigkeiten, evtl. mit Wagen und Einfamilienhaus, Ferien in kleineren Hotels.
 K. 3: Kaufkraftschwache Personen, die mit Mühe den sozialen Existenzbedarf zu decken vermögen.

Die Ausscheidung nach Berufsgruppen ergibt folgendes Bild:

Angestellte 44 %
 Arbeiter 20 %
 Selbständige 36 %

Auf die Frage: „Haben Sie schon von Selbstbedienung gehört?“ antworteten 55 der Befragten bejahend, 45 verneinend. Hierbei ist der Prozentsatz derjenigen, die schon von Selbstbedienung gehört haben, in allen Kreisen ungefähr gleich gross.

Die weitere Frage: „Würden Sie Selbstbedienung begrüssen?“ ergab folgendes Resultat: Sie wird begrüsst von

33 % der Befragten bedingungslos
 31 % der Befragten teilweise
 36 % der Befragten nicht.

Aufschlussreich sind die verschiedenen Reaktionen in den einzelnen Sozialklassen und Berufen:

	Selbstbedienung wird begrüsst:			
	ja	teilweise	(= positiv)	nein
	in %			
Sozialklassen				
K. 1	31	58	(89)	11
K. 2	37	22	(59)	41
K. 3	24	24	(48)	52
Berufe				
Angestellte	40	20	(60)	40
Arbeiter	27	27	(54)	46
Selbständige	28	45	(73)	27

Dazu wird kommentiert: „Es ist wohl kaum ein Zufall, dass Konsumentinnen aus Kreisen, in denen man gewohnt ist, zu disponieren, dem Problem der Selbstbedienung besonders aufgeschlossen gegenüberstehen. Zufällig ist es auch kaum, dass die Frauen von Selbständigen vorsichtiger reagieren als Angestelltenfrauen. Die Selbständigen sind zwar sehr positiv gegenüber der Selbstbedienung eingestellt, jedoch ist der Anteil der bedingungslos Bejahenden bei den Angestellten bedeutend höher. Die Erfahrung des Geschäftslebens, die jeder selbständig Erwerbende am eigenen Leib machen muss, hat wohl auch die Frauen dieser Kreise gelehrt, Neuem positiv zu begegnen, aber auch zu prüfen, bevor man eine definitive Entscheidung trifft.“

Die vorliegenden Zahlen basieren auf einem beschränkten Befragtenkreis, weshalb schon wenige Einzelansichten das Bild zu beeinflussen vermögen. Man kann daher nicht ohne weiteres zwingende Schlüsse ziehen, welche Kaufgewohnheiten und persönlichen Voraussetzungen, wie soziale Herkunft und Vermögensverhältnisse, auf die Konsumenten bezüglich der Selbstbedienung positiv oder negativ einwirken. Dem genauen mathematischen Ziffernwert der angegebenen Prozentzahlen darf nicht allzu viel Gewicht beigemessen werden. Die untersuchende Stelle glaubt aber, dass sich einwandfrei folgende Tendenzen herauschälen:

1. Die Grundstimmung der Zürcher Hausfrau der Selbstbedienung gegenüber ist zwar abwartend, aber vorwiegend positiv.
2. Kunden, die mit der heutigen Bedienung zufrieden sind, begrüßen das neue System in weit höherem Masse als die Unzufriedenen⁶⁸.
3. Konsumenten, die an eine rasche, wenn auch eher unpersönliche Bedienung gewöhnt sind, bejahen die Selbstbedienung fast durchwegs.
4. Der Widerstand gegen eine eventuelle Einführung der Selbstbedienung dürfte in Arbeiterkreisen am grössten sein⁶⁹.

⁶⁸ Selbstbedienung wird gewünscht von Kunden, welche die Fremdbedienung in Grossgeschäften einschätzen:

	ja	teilweise	(= positiv)	nein
	in %			
rasch	30	34	(64)	36
zuvorkommend	48	29	(77)	23
mittel	36	21	(57)	43
recht	22	30	(52)	48
langsam *	66	34		
schlecht *		100		

* sehr kleine Stimmzahlen, da nur wenige Prozent der Befragten mit der heutigen Fremdbedienung völlig unzufrieden sind.

⁶⁹ Diese Annahme erwies sich als nicht richtig. In den USA wurden die Selbstbedienungsbetriebe zuerst aus Kreisen der Arbeiterschaft und der wenig begüterten Bevölkerung frequentiert.

Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass für die ersten Versuche gerade Zürich, die grösste Schweizerstadt, in der die Grosstadtmentalität deutlich fühlbar ist, gewählt wurde. Dort waren die wirtschaftlichen und psychologischen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start offensichtlich am günstigsten. Die Selbstbedienung erfordert nämlich, zumindest in der Anlaufzeit, eine ganz bestimmte Art von aufgeschlossenen Konsumenten und diese waren in Zürich in genügend grosser Zahl vorhanden. Hier wurde denn der erste Selbstbedienungsbetrieb im Frühjahr 1948 eröffnet. Er gehört wie die nächsten zur Lebensmittelbranche. Weitere Läden wurden von nun an in kleinen Zeitabständen errichtet, sei es in Zürich oder in andern grossen Städten. Entgegen der ursprünglichen Annahme konnte beobachtet werden, dass die regional bedingten Unterschiede in den Konsumgewohnheiten kein unüberwindbares Hindernis für die Ausbreitung des neuen Verkaufssystems bildeten. Schon nach einer kürzeren Periode setzte es sich auch in kleineren Orten fest.

Das Selbstbedienungssystem, das in den Vereinigten Staaten bis zu seiner heutigen Vollendung eine jahrzehntelange Erfahrungszeit benötigte, wickelte sich in der Schweiz bis zur Erreichung derselben technischen Stufe (nicht in der Ausdehnung) dank der am Vorbild gesammelten Kenntnisse binnen weniger Jahre ab. Die Bewegung verlief hier in zweierlei Hinsicht verkürzt:

1. Die nach dem neuen System verkauften Güter beschränken sich nicht mehr auf Kolonialwaren (dry groceries). Die „non-food-line“ erstreckt sich heute schon auf Gebrauchsartikel für den Haushalt, Textilwaren und Kosmetika, neben Obst, Gemüse und Frischfleisch, die noch zur „food-line“ gehören. Die Übernahme der in den USA entwickelten Verpackungsmethoden ermöglichte den Verkauf letzterer Produkte in Selbstbedienung. Sofern alle diese Güter in einem einzigen Raum angeboten werden, wie das in der Schweiz der Fall ist, besteht sortimentsmässig schon eine Annäherung eines ehemaligen Detailhandelsbetriebes für Lebensmittel an das Warenhaus.

Weitere Handelszweige sind praktisch noch nicht zur Verwirklichung der Selbstbedienung geschritten, doch besteht der Hang dazu in der Konfektionsbranche.

2. Auch bezüglich der Flächenausdehnung lässt sich eine örtlich beschränkte Fortentwicklung vom gewöhnlichen Selbstbedienungsladen zum Supermarket beobachten, wenngleich ein solcher erst in einem Exemplar vorhanden ist (weitere Läden, die Anspruch darauf erheben, als Supermarket zu gelten, verdienen diesen Namen nicht). Dieser erste schweizerische Supermarket wurde im Herbst 1952 in Zürich eröffnet (eine

europäische Definition dafür fehlt noch; die amerikanische lässt sich kaum unverändert übernehmen. Sie trifft freilich in unserem Beispiel zu). Zusammen mit den Nebenräumen umfasst er eine Fläche von 1160 m². Erstmals sind hier (nach Angabe der Migros) sämtliche Lebensmittelarten ausser Frischmilch unter einem Dache vereinigt, wozu noch eine grosse Zahl von Haushaltartikeln kommt. Die Nicht-Lebensmittel beanspruchen mehr als die Hälfte der Verkaufsfläche. Gegenüber amerikanischen Verhältnissen liegt die Abgrenzung im kleineren Gütersortiment; identisch ist die Mehrzahl der Abteilungen. Weitere Supermarkets, die in Zukunft eröffnet werden dürften, werden wohl noch eine etwas geringere Ausdehnung aufweisen, und die Lebensmittel dürften innerhalb des gesamten Sortimentes einen breiteren Raum einnehmen. Interessant ist bei diesem schweizerischen Supermarket, dass er in einem Industriequartier mit vorwiegend Arbeiterbevölkerung liegt (vgl. S. 59). Der an einem verkehrsreichen Platz gelegene Betrieb zählt jedoch nicht nur die in der unmittelbaren Umgebung wohnende Bevölkerung zu seinen Kunden.

Die Möglichkeiten für die Zukunft sind in der Schweiz noch lange nicht erschöpft und es kann mit Sicherheit ein Fortschreiten des Umwandlungsprozesses vorausgesagt werden. Zu diesem Ausbau gehört auch die Ausdehnung auf andere Branchen als nur Lebensmittel. Nicht sicher ist dagegen, ob die Tendenz zur Sortimentsausweitung „system-immanent“ ist. Die Grenzen sind hauptsächlich betriebsinterner Natur, indem erstens pro Betriebseinheit ein bestimmter Mindestumsatz notwendig ist, und zweitens lassen sich nicht alle Güter vorverpackt ohne Beratung und Bedienung verkaufen. In diesem Zusammenhang bleibt noch zu erwähnen, dass, im Gegensatz zu den USA, bei uns für Markenartikel fixierte (Höchst-)Preise bestehen, die einen eventuellen Rationalisierungsgewinn über eine bestimmte Frist (d. h. bis zu ihrer Preisanpassung) nur undeutlich oder gar nicht zum Ausdruck bringen. Die von Seiten des Herstellers für seine Markenartikel vorgeschriebenen Detailverkaufspreise werden häufig direkt auf die Verpackung aufgedruckt, sodass diese Waren überall zu gleichen Preisen erhältlich sind. Dadurch wird es für den Kunden (in dieser Hinsicht) gegenstandslos, wo er kauft, und es hört die selektive Konkurrenz unter den Detailhändlern auf. Der Nachteil liegt also hier darin, dass durch diese Fixpreise eine Kostenermässigung sich für den Konsumenten nicht direkt auswirken kann, sondern höchstens indirekt, indem der Käufer durch entsprechend veränderte Rabatte einen Teil des Kaufpreises zurückerhält. Einen fühlbaren Einfluss könnte vielleicht eine Rückbildung der Hochkonjunktur ausüben, dergestalt, dass dann das jetzt weitgehend fehlende Preisbewusstsein des Konsumenten in Erscheinung träte. Eine andere Ausgleichsmöglichkeit besteht darin, dass grössere

Unternehmen zur Produktion von Eigenmarken übergehen und diese den Betriebskosten adäquat verkaufen. Wird von keiner dieser beiden Ausgleichsmöglichkeiten Gebrauch gemacht, so erzielen die leistungsfähigen Betriebe einen Differentialgewinn, womit aber das Selbstbedienungssystem seinen volkswirtschaftlichen Sinn und seine Aufgabe zum Teil verliert.

Seit Beginn der Selbstbedienung in der Schweiz weist die Entwicklung folgenden Verlauf auf:

Jahr	Anzahl Selbstbedienungsbetriebe
1948	5
1949	25
1950	91
1951	161
1952	244
1953	320
1954	ca. 490

Wie gross der Anteil dieser Betriebe an der Gesamtheit der schweizerischen Lebensmittelläden ist, lässt sich nicht angeben, da die Zahlen der Betriebszählung von 1939 heute nicht mehr gültig sind. Der geographischen Verteilung nach befindet sich der Grossteil der Selbstbedienungs-Verkaufsstellen in der deutschen Schweiz, mit Ausnahme von Graubünden und der Zentralschweiz; die welsche Schweiz ist in weit geringerem Ausmass beteiligt und der Kanton Tessin weist erst drei Betriebe auf.

Über die bisherige Konzentrationsbewegung innerhalb der (historischen) Konsumgenossenschaften gibt die nachstehende Tabelle Aufschluss ⁷⁰:

Jahr	% Anteil der Selbstbedienungsbetriebe am Gesamtladenbestand	Umsatzanteil dieser Betriebe am gesamten Umsatz in %
1949	0,14	0,23
1950	1,4	1,6
1951	2,5	4,0
1952	3,5	6,2
1953	4,8	8,2
1954	6,4	10,3

Die Einführung der Selbstbedienung verlief nicht in jeder Beziehung reibungslos, sondern es entspann sich namentlich am Anfang eine heftige Kontroverse zwischen den Filialunternehmen und dem sog. mittel-

⁷⁰ Beide Tabellen nach Angaben des VSK.

ständisch-unabhängigen Detailhandel, der erst über relativ wenige Selbstbedienungsbetriebe verfügt. Bei den letzteren stiess das neue System auf erbitterten Widerstand. Diese Reaktion ist äusserst typisch: sie lässt sich mit den englischen Verhältnissen in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts vergleichen, als sich die Arbeiter gegen die Einführung von Maschinen auflehnten. So wie damals auf anderem Gebiet wurde vor ein paar Jahren das Selbstbedienungssystem als „Wegbereiter der Arbeitslosigkeit“⁷¹ gezeisselt und die Behauptung aufgestellt: „Die ausgebildeten Verkäuferinnen sehen den Tag nicht mehr fern, wo auf ihre Mitarbeit verzichtet werden kann und sie sich nach anderer Arbeit umsehen müssen“. Im gleichen Stil argumentierten die Gegner: „Selbstbedienung, überspitzte Rationalisierung und Mechanisierung werden zur Folge haben, dass in den kaufmännischen Berufen ein Kampf bis aufs Messer entsteht und dass die Not der Arbeitslosigkeit in zahlreichen rechtschaffenen und bescheidenen Familien Einkehr halten wird“. Deshalb wurde es als unumgängliche Notwendigkeit erachtet, „dass sich alle Detaillisten, alle Angehörigen des Gewerbestandes im Kampfe gegen die Selbstbedienungsläden solidarisch erklären und ... die Massnahmen ergreifen, die eine Weiterentwicklung des Selbstbedienungsladens in der Schweiz verunmöglichen“. Bis heute ist es noch nicht so weit gekommen, da sich die gehegten Befürchtungen als falsch erwiesen.

Als sich die Hoffnung auf Ablehnung dieser „vermaterialisierten, entseelten Grossbetriebe“, welche die Vermassung fördern und wo jeder persönliche Kontakt fehlen soll, durch die Konsumenten nicht erfüllte, ging nach dieser anfänglich negativen Kampfführung der mittelständische Detailhandel selbst dazu über, Selbstbedienungsbetriebe einzurichten. Um sich gegenüber den grossen Filialgeschäften behaupten zu können, schliessen sich diese oft finanziell schwächeren Unternehmer gelegentlich zusammen und eröffnen einen gemeinsamen Betrieb. Wiewohl sich solche Tendenzen (Hang zum Grossbetrieb, Überwertung des Geldes auf Kosten des Geistes, Mechanisierung und Vermaterialisierung) auf allen Wirtschaftsgebieten — wozu auch die Warenvermittlung gehört — der westlichen Hemisphäre bemerkbar machen, so darf deswegen nicht einfach das Selbstbedienungssystem abgelehnt und gleichsam dafür verantwortlich gemacht werden. Man ist heute zur Einsicht gekommen, dass in der Schweiz, sinnvoll angewandt, beide Verkaufssysteme nebeneinander ihre Berechtigung haben und dass sich nicht die Frage stellt: entweder-oder, sondern sowohl-als auch.

⁷¹ Vgl. zu diesen meist tendenziösen Vorwürfen: Lebensmittel-Handel, Bern, Nr. 12 vom 26. März 1948, Nr. 46 vom 12. Nov. 1948, Nr. 3 vom 20. Jan. 1950, Nr. 29 vom 21. Juli 1950; Schweiz. Gewerbe-Zeitung, Bern, Nr. 17 vom 24. April 1948, Nr. 21 vom 22. Mai 1948.

e) Übrige westeuropäische Staaten

Es verdient festgehalten zu werden, dass das Selbstbedienungssystem bis heute im Norden eine relativ weite Verbreitung erfahren hat, während es in Italien und auf der iberischen Halbinsel noch vollständig unbekannt ist. Von Norden nach Süden zeigt sich eine kontinuierliche Abnahme (für die Gründe dieses Phänomens siehe Kap. IV). Summarisch sei die nicht hinlänglich dokumentierte Entwicklung vermerkt ⁷²:

Land	Erster gelungener Versuch	1949	1950	1951	1952	1953 Mitte
Finnland		—	5	5	20	25
Norwegen	Okt. 1947	10	30	70	120	170
Dänemark	Sept. 1949	1	29	50	70	80
Deutschland	Aug. 1949	2	45	98	131	160
Holland	Nov. 1949	1	5	24	85	120
Belgien	Okt. 1948	10	20	30	35	40
Frankreich	Juli 1948	80	100	250	400	1000*
Österreich	Mai 1950	—	1	6	12	15

* Nur ein Bruchteil dieser Zahl sind integrale Selbstbedienungsbetriebe; der grosse Rest gehört zum gemischten System oder zur Art des „vente visuelle“, d. h. der Kunde kann zwischen Selbst- und Fremdbedienung wählen („Rapid-Service“).

⁷² Die Zahlen erheben nicht Anspruch auf absolute Genauigkeit. Zusammengestellt aus: Priess/Henksmeier/Martin, a. a. O.; Riethmüller, Selbstbedienung und wie sie zum Erfolg führt, Homburg und Berlin 1953, S. 7; Internationale Studententagung Rüslikon, Protokolle vom 29. Juli 1952 und 29. Juni 1953; Lebensmittel-Handel, Nr. 33 vom 17. Aug. 1951; Lebensmittel-Zeitung, Frankfurt/M., vom 13. Sept. 1949; Angaben des Internationalen Genossenschaftsbundes, London.

IV. KAPITEL:

SOZIOLOGISCHE UND PSYCHOLOGISCHE MERKMALE

Nachdem schon zu verschiedenen Malen von diesen mitbestimmenden Wesensmerkmalen die Rede war, treten wir nun darauf näher ein.

1. Die unterschiedlichen Lebensarten und Konsumgewohnheiten

Die Untersuchung der nach Kontinent und Land ungleichen Gegebenheiten erfolgt unter dem Gesichtspunkt, wie diese für die Wahl eines bestimmten Verkaufssystems ursächlich sind und besonders hier die Selbstbedienung fördernd beeinflussen. Im vorliegenden Abschnitt werden vor allen Dingen die soziologischen Eigenarten erörtert.

Stellen wir eingangs fest, dass das Selbstbedienungssystem namentlich in den sog. entwickelten Ländern, die z. B. einen hohen technischen Stand aufweisen, verbreitet ist oder unmittelbar im Begriffe steht, es in grösserem Umfang zu werden. Von den im vorigen Kapitel beschriebenen Ländern gehören die USA, Schweden und die Schweiz zu den Staaten der Welt, die den höchsten Lebensstandard haben. Dieses Zusammentreffen ist gewiss nicht zufällig, wie aus den anzuführenden Argumenten zum Ausdruck kommen wird; ein Beweis für die Interdependenz aller soziologisch-ökonomischen Erscheinungen. Es soll dabei auch deutlich werden, wie gegenüber positiven Faktoren negativ zu wertende zu gehören scheinen; z. B. kann empirisch festgestellt werden, dass Menschen, die an einen hohen Lebensstandard gewohnt sind, dafür von dauernder Zeitnot geplagt werden. Menschen, die in umgekehrten Verhältnissen leben, kennen auf der andern Seite das „savoir vivre“. Die nachstehenden Punkte können teilweise als Unterschiede zwischen Amerika und Europa aufgefasst werden. Diese Gegensätze dürften im Laufe der Zeit abgeschwächt werden oder ganz verschwinden.

Ein erstes Unterscheidungsmerkmal bildet die Wesensart des Menschen und seine Mentalität als Käufer. Die bei uns ausgeprägte Anhänglichkeit zum Althergebrachten, zum vertrauten Milieu, ist in Amerika praktisch

unbekannt. Die USA sind zeitlich und geistig noch ein junges Land, es fehlt weitgehend die historische Basis und damit das Gefühl für Tradition. Diese mangelnde Verbundenheit führt dazu, dass der Amerikaner sich von irgendwelcher Treue zu Überliefertem frei fühlt; er ist in einer gewissen Beziehung rational aufgeschlossener und jedenfalls ungebundener. Diese Einstellung erleichterte die Einführung und rasche Verbreitung der Selbstbedienung ganz entscheidend, da sie als Verbesserung gegenüber dem Bisherigen empfunden wurde (maximale Gegenleistung für eine eigene Aufwendung), sodass man das Frühere fallen lassen konnte. Beim Europäer muss hier zuerst ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Konservatismus überwunden werden. Während schliesslich besonders in der Schweiz auf das „individuelle Verkaufen“ (seitens der mittelständischen Detaillisten) noch grosser Wert gelegt wird, ist der Durchschnitts-Amerikaner damit zufrieden, wenn er rasch und zweckmässig sein Ziel erreicht, ohne dass man sich seiner besonders annimmt.

Ein weiterer Punkt, der nachhaltige Wirkungen nach sich zog, betrifft die Berufsausübung durch die Frau. Noch zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden viele tägliche Gebrauchs- und Verbrauchsgüter von den einzelnen Familien selbst erzeugt: man buk noch selbst Brot, pflanzte Gemüse, schneiderte Kleider, um nur ein paar Beispiele anzuführen. Im Laufe der Zeit wurden viele dieser Arbeiten von der Industrie übernommen (Konserven, Konfektion usw.), ja die Verstädterung verunmöglichte geradezu, sich manchen dieser Arbeiten zu widmen (vgl. II., 4.). Es trat also eine Verkümmern der wirtschaftlichen Aufgaben des Haushaltes ein. Hand in Hand mit dieser Erscheinung schuf die Industrie immer neue Erleichterungen, sowohl für den Haushalt wie zur angenehmeren Gestaltung des übrigen Lebens, und wusste dafür das Bedürfnis der Konsumenten zu wecken. Dieser moralische Zwang zur Erlangung der technischen Errungenschaften, gleichsam ein zeitlich-kumulativer Prozess, nötigte die Frau, zur Sicherung eines stets steigenden Einkommens mitzuverdienen, denn zum Erwerb der früher selbst hergestellten und nun fabrikmässig geschaffenen Güter musste mehr Geld aufgewendet werden. Zum Zwecke der Erhaltung des einmal erreichten Lebensstandards, des Komforts, den man nicht entbehren wollte, behielt die schon vor ihrer Verheiratung berufstätige Frau vielfach auch nach der Heirat ihren Arbeitsplatz bei.

Wie geschwind die Eingliederung der Frau in den Arbeitsprozess fortschritt, illustrieren folgende Zahlen⁷³: In den Vereinigten Staaten waren von der jeweiligen Gesamtbevölkerung 1900 6,6 % weibliche Beschäftigte

⁷³ Statistical Abstract of the United States 1952, a. a. O.

(14-jährig und älter), dagegen im Jahre 1950 12,3 % oder 28,6 % der Bevölkerung von 14 Jahren und darüber. Aber auch in Europa ist diese Entwicklung schon weit gediehen, besonders in den Städten, wo der Anteil der erwerbstätigen Frauen verhältnismässig sehr hoch ist. Nach einer Erhebung des Statistischen Amtes Basel übte z. B. hier 1950 mehr als jede dritte Frau (im Alter von 15 und mehr Jahren) einen Beruf aus.

Die Zeit, welche die Berufsarbeit ausfüllte, konnte durch die Technik nicht kompensiert werden: die zur Verrichtung der häuslichen Arbeiten und der Einkaufstätigkeit übrigbleibende Zeit wurde knapp, sie wurde ein „wirtschaftliches Gut“, aus dem man den höchsten Nutzen zu ziehen suchen musste. (Die modernen Erscheinungsformen von Zeitmangel und Hast sind noch weiteren, hier nicht genannten Faktoren zuzuschreiben.) Diese sozialen Strukturwandlungen bedingten eine Änderung der Ernährungs- und Kaufgewohnheiten und damit auch der Gestaltung der Verteilungsstellen im Detailhandel. Umgekehrt sind dort, wo die Frauenarbeit weniger verbreitet und damit der Ansporn zur Zeitersparnis geringer ist (also namentlich in ländlichen und südlichen Gegenden), die Resultate der allgemeinen Entwicklung weniger deutlich sichtbar ⁷⁴.

Mit der Zeit verstärkte sich der Drang, möglichst viele Lebensmittel in konserviertem Zustand auf den Markt zu bringen (in Büchsen, gefroren usw.). Diese Tendenz ist besonders in Amerika evident, wo immer mehr zu Produkten übergegangen wird, die bereits behandelt oder sogar gebrauchsfertig zubereitet und die längere Zeit haltbar sind. Für die verbleibenden verderblichen Güter oder für Gefrierprodukte steht dort praktisch jeder Familie ein Eisschrank zur Verfügung. Nahrungsmittel, die schon irgendwelche Verarbeitung erfahren haben, sollen heute in den USA ungefähr $\frac{3}{4}$ vom konsumierten Lebensmittelvolumen ausmachen ⁷⁵. Demgegenüber ist diese Tendenz in Europa noch nicht so ausgeprägt, d. h. es werden hier mehr frische Nahrungsmittel verkauft (und damit solche, die nicht vorverpackt sind), an deren Zubereitung die europäische Hausfrau ihre Fähigkeiten erproben und unter Beweis stellen kann. Eine Speise soll nicht nur einen gewissen Vitamingehalt — worauf in Amerika Wert gelegt wird —, sondern auch einen Wohlgeschmack aufweisen.

Die Verbreitung der Konserven und des Kühlschranks erlauben dem amerikanischen Konsumenten die Deckung des gesamten Wochenbedarfs in einem einzigen Kaufvorgang und somit die Ökonomisierung der Zeit,

⁷⁴ Diese Feststellung gilt nur *grosso modo*. Zur eindeutigen Abklärung dieses Zustandes müssten weitere Gründe herangezogen und auch betriebswirtschaftliche Grenzen beachtet werden. Die Hausfrau will z. B. die Freizeit nicht für den Einkauf oder für Haushaltarbeiten verwenden.

⁷⁵ SZW-Bulletin, Nr. 17 vom Nov. 1952.

während der nicht für den Verdienst gearbeitet wird. Eine früher durchgeführte Umfrage ergab folgende Häufigkeitsverteilung der Familieneinkäufe ⁷⁶:

täglich	3,2 %
2—3 mal wöchentlich	14,0 %
1 mal wöchentlich	48,9 %
1 mal innert 2—3 Wochen	24,0 %
selten	9,9 %

Die starke Motorisierung (1950 entfiel auf 3,1 Einwohner ein Auto) ermöglicht dieses Verhalten: das Auto, praktisch im Besitz jeder Familie, dient als Transportmittel für die gekauften Gütermengen und mit ihm werden grössere Distanzen leicht überwunden. Die Benützung des Wagens und der Umstand, dass die Supermarkets von den Wohnstätten oft weit entfernt sind (so weit, dass der Einkauf nur mit dem Auto möglich ist), erklären die langen und unregelmässigen Öffnungszeiten. Der Händler hält seinen Betrieb offen, wenn er weiss, dass die Hausfrau über den Wagen, und wenn sie noch einem Beruf nachgeht, auch über freie Zeit verfügen kann, d. h. am Abend oder am Wochenende.

Anders liegen die Verhältnisse in Europa. Die Konservierungsmethoden sind weniger vorangetrieben und Konserven weniger beliebt. In der Mehrzahl der Haushaltungen fehlen die notwendigen Kühlvorrichtungen, womit sich verderbliche Güter während längerer Zeit frisch aufbewahren lassen. Das erzwingt den Einkauf des Tagesbedarfs. Der tägliche Einkauf bildet also die Regel. Hinzu kommt, dass die Dichte der Motorisierung weit geringer ist, was anderseits eine grössere Ladendichte bedingt. (In der Schweiz entfiel 1950 ein Auto auf 32 Einwohner.)

Warum entwickelte sich nun in Amerika die Selbstbedienung zum dominierenden Verkaufssystem? Auf Grund der geschilderten Konsum- und Kaufgewohnheiten kristallisierten sich im Lebensmitteldetailhandel typische Stosszeiten heraus, die so reibungslos wie möglich bewältigt werden mussten ($\frac{2}{3}$ des Wochenumsatzes entfallen auf Freitag und Samstag ⁷⁷). Dieser Spitzenbelastung beim Fremdbedienungssystem mit einem entsprechend hohen dauernden Bereitschaftsgrad zu begegnen, ist betriebswirtschaftlich gesehen eine Unmöglichkeit und gestaltet sich in Zeiten des Personalmangels schwierig. Gelingt es, stundenweise zusätzliche Arbeitskräfte zu beschäftigen, so steigen die Grenzkosten beträchtlich, weil solche Aushilfsverkäufer relativ hoch entlohnt werden müssen. Deshalb liegt es nahe, die Leistungsintensität eines Betriebes dadurch zu

⁷⁶ Zimmermann, The Super-market grows up, a. a. O., S. 7.

⁷⁷ Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 67.

steigern, dass man dem Käufer einen Teil der Verkaufsfunktion überträgt. Bei konstantem Personalbestand ermöglicht das Selbstbedienungssystem die Bewältigung eines grösseren Umsatzes als das Fremdbedienungssystem. Mit diesem Zusammenhang ist der wichtige Vorteil verbunden, dass der zeitbedrängte Käufer für den Einkauf ein Minimum an Zeit benötigt.

Das Zeitmoment und die Verbreitung des Autos förderten die Entstehung des Grossbetriebes, des Supermarket: der gesamte Bedarf kann hier während eines Haltes an einem Ort gedeckt werden. Die Vorliebe für Konserven, für präparierte und gekühlte Nahrungsmittel, also alles Produkte, die verpackt sein müssen, begünstigte die Entwicklung.

Es sei schliesslich betont, dass diese beschleunigte Evolution in den USA nur möglich war dank des Wechselspieles zwischen Konsument und Produzent, resp. Vermittler, wobei auf jeder Seite mehrere Faktoren mitbestimmend waren. (Anpassung an die gegenseitigen Wünsche. Der Kausalnexus zwischen den beiden Stufen wurde im vorigen Kapitel angedeutet.)

2. Der Einfluss psychologischer Momente

Wir haben bereits vorne erwähnt, welche Bedeutung dem Faktor „Zeit“ für den modernen Menschen in seinem Tun und Denken zukommt. Der zum Einkauf erforderliche Zeitaufwand hat eine Neubewertung erfahren und ist zur bewussten Geltung gelangt, wie die Zeit als vierte Dimension bei der Relativitätstheorie. Das Selbstbedienungssystem widerspiegelt in eindrucksvoller Weise die psychische Situation des ungeduldigen, dauernd in Zeitnot befindlichen Menschen und trägt damit der Mentalität des städtischen Konsumenten ausgesprochen Rechnung. Bei dieser Verkaufsform erspart der Kunde jene Zeit, die er beim Fremdbedienungssystem zum Anstehen, bis die Reihe an ihn kommt, benötigt. Die Wartezeit fällt also weg (es ergeben sich höchstens bei Verkaufsspitzen Stauungen an der Kasse). Die solchermassen mögliche Zeitersparnis kann beträchtlich sein, sie soll für amerikanische Verhältnisse im Durchschnitt 50 % der gesamten Einkaufszeit betragen, gemessen am Bedienungssystem. Der Zeitgewinn ist dort besonders gross, wo die gesamte Nachfrage auf einmal befriedigt werden kann (man braucht nicht immer von neuem anzustehen). Diese Ersparnis wird bei allen Kundenbefragungen als erster Vorzug des Selbstbedienungssystems angegeben. Sie mag zum Teil auch fiktiv sein: der Käufer empfindet diesen Eindruck einfach, weil für ihn die Selbstbedienung kurzweilig ist. Bei der Selbst-

bedienung entsprechen die Einkaufsmenge und die dazu erforderliche Einkaufszeit einander weit eher als bei der Fremdbbedienung.

Wie sehr sich auch schon der Mensch in seinem Verhalten zum homo oeconomicus entwickelt haben mag, so werden doch gerade bei der Selbstbedienung die irrationalen Faktoren erweckt und können stärker zur Geltung kommen als die rationalen. Rein rational ist kaum ein soziologisches Gebilde bestimmt. Dies wird im folgenden zu zeigen sein. Die ausserwirtschaftlichen Komponenten spielen beim Einkauf eine sehr grosse Rolle. Der Selbstbedienungsbetrieb gestaltet diesen so attraktiv, dass dadurch der mögliche Nachteil der fehlenden oder zumindest abgeschwächten persönlichen Fühlungnahme aufgewogen wird.

Einen Hauptfaktor stellt die Aktivierung des Käufers (gegenüber der Normalbedienung eine Reaktivierung) dar: er muss bei seinem eigentlichen Einkauf nicht untätig dastehen und zusehen, sondern er ist dank der Selbstauswahl beschäftigt. Durch den unmittelbaren Kontakt mit den Gütern konnte ein Vorteil des in Europa seit Jahrhunderten bestehenden offenen Marktes in die Gegenwart hinübergerettet und aktualisiert werden. Auf dem alten Markte war es üblich, die angebotenen Waren zu betasten; seit man aber um die Existenz von Bakterien weiss, wird dieses Vorgehen aus hygienischen Gründen immer weniger möglich. Die modernen Packmaterialien erlauben nun aber, nicht nur Konserven, sondern auch andere Produkte in die Hand zu nehmen (durchsichtiges Cellophan). Diese Möglichkeit steigert die Kauflust beträchtlich, denn es ist wahrscheinlich ein atavistischer Zug des Menschen, dass er viel mehr Freude an Dingen hat, die er selbst ergreift, als an solchen, die man ihm übergibt. Bei der Selbstbedienung kann der Konsument sich betätigen, er kann handeln. Das entspricht einem Bedürfnis der menschlichen Natur ⁷⁸.

Ein weiteres spezifisches Element bildet das Gefühl der Befreiung, der Unabhängigkeit des Käufers. Das nahe und ungestörte Verbundensein mit den Waren, das zwangslose Umhergehen- und Betrachtenkönnen, der Überblick über das volle Sortiment gewähren ein Maximum an Auswahl-freiheit und Vergleichsmöglichkeiten. Durch den Zugang zum ganzen Güterreichtum, durch das Umgebensein von Überfluss wird das Kaufen lustbetont. Diese Neigung ist vielleicht wieder in Zusammenhang mit den auf dem Markt üblichen Einkaufsbräuchen zu stellen. Dieses Lustgefühl wird planmässig verstärkt durch loses Aufschichten grosser Warenmengen (Massenstapelung). Eine ausgedehnte Spiegelwirkung lässt die vorhande-

⁷⁸ Vgl. Guggenbühl Adolf, Der Einkauf — ein Fest für die Hausfrau, im „SZW-Bulletin“, Nr. 15 vom Sept. 1952.

nen Vorräte in vervielfachten Quantitäten erscheinen und vertieft damit den Eindruck der Fülle.

Die Erkenntnis der Bedeutung der irrationalen Faktoren äussert sich auch in der Raumgestaltung. Im Sinne einer Marktillusion soll eine eigenartige, verkaufsfördernde Ladenatmosphäre geschaffen werden. Das Beispiel des Supermarket in Zürich verdeutlicht die Tendenz, die dabei verfolgt wird: „Als Ausgangspunkt wurde der eigentliche Markt gewählt, und zwar wollte man im Innern eines Raumes einen Markt in grosszügiger und moderner Form schaffen. Einerseits sollte der Markt auf die Strasse hinausgezogen werden und anderseits die Natur, die Aussenwelt, in das Innere hineingeführt werden“⁷⁹. Die Verwirklichung dieser Idee erfolgte mittels Verwendung von Glas bei der weiträumig gehaltenen Eingangspartie, von lebenden Pflanzen und gestreiften Marktstoren im Innern. Die Decke soll einen Wolkenhimmel darstellen und zusammen mit den Säulen die Höhe des Raumes betonen, d. h. ihn höher erscheinen lassen. Dieses Vorgehen ist psychologisch — Anknüpfung an Gewohntes, Traditionales — vom Standpunkt des Unternehmens aus richtig, bedeutet aber im Grunde genommen die Verleugnung eines abgegrenzten Raumes und die Vorspiegelung eines anderen Sachverhaltes (*mundus vult decipi*).

Im Anschluss an das Gezeigte darf wohl behauptet werden, dass die psychische Verfassung und die Lebensgewohnheiten des zeitgenössischen Konsumenten — seine Ungeduld, sein Bedürfnis nach Aktivität usw. — mit der Selbstbedienung das ihr angepasste Verkaufssystem finden. Die Einstellung des modernen Menschen ist für die Selbstbedienung günstig.

Für die Erörterung eines weiteren Punktes, der Impulskäufe, betrachten wir zuerst die drei Stufen des Marktgeschehens etwas näher. Es zeigt sich dabei, dass durch die moderne Verkaufspsychologie die Möglichkeiten der Förderung des Kaufentschlusses, des psychologisch wichtigsten Momentes in der ganzen Handelskette, auszuschöpfen versucht werden⁸⁰.

1. Den Ausgangspunkt bildet das Bedürfnis als das „Empfinden eines Mangels mit dem Bestreben, ihn zu beseitigen“. Es ist nach Lisowsky das Erlebnis einer vitalen Spannung, die auf Zustandsänderung gerichtet ist. Das Bedürfnis ist immer auch irrational, selbst wenn es einen rationalen Vektor hat. Es drückt ein unbestimmtes Gefühl aus, dem Form und Richtung fehlen.

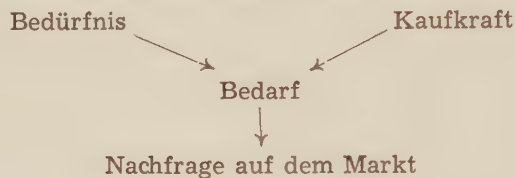
⁷⁹ Genossenschaft Migros, Migros-Markt am Limmatplatz, Zürich 5, Zürich 1952.

⁸⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Lisowsky, Zur Soziologie des Konsumkaufs in der Schweiz, Referat, gehalten am 3. Okt. 1941 in Zürich, S. 10; Bürgi, Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Diss. Bern 1949, S. 18 ff.; Pauls, Marktschwankungen und Unternehmerpolitik, Diss. St. Gallen 1953, S. 14 ff.; Mayer, Bedürfnis, im „Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, a. a. O., S. 451.

2. Wird das Bedürfnis bewusst und bestimmt gerichtet und gleichzeitig quantifiziert, so entsteht der Bedarf als „die Menge der erforderlichen verschiedenartigen Befriedigungsmittel der Bedürfnisse“. Besteht die Möglichkeit des Kaufkönnens (des Marktes als Angebotsinstitution) und vor allem die objektive Kauffähigkeit des Verbrauchers, so haben wir die Stufe der

3. Nachfrage als Verifizierung von Bedürfnis und Bedarf im Markt. Die Nachfrage nach einem Gut erwächst aus der tatsächlichen Bereitschaft des einzelnen Wirtschaftssubjektes, für die Befriedigung eines Bedürfnisses eine bestimmte Menge von Kaufkraft aufzuwenden.

Schematisch lassen sich diese drei Stufen folgendermassen darstellen:



Die Bedürfnisse (und analog der Bedarf) lassen sich in offene und latente Bedürfnisse einteilen. Beim Vorliegen eines offenen Bedürfnisses kauft der Konsument je nach der Grösse seines Bedarfs (d. h. der Grösse und Intensität des Bedürfnisses und der verfügbaren Kaufkraft) ein bestimmtes Gut, ohne dazu auf andere Weise als durch sein Bedürfnis selbst angeregt worden zu sein. Anders liegt der Fall bei latenten Bedürfnissen: es sind diejenigen, die das Wirtschaftssubjekt noch gar nicht empfunden hat und die sich deshalb trotz des Vorhandenseins der Kaufkraftkomponente nicht als Bedarf manifestieren und in Nachfrage auswirken können. Hier ist es heute der Angebotsseite vorbehalten, beim Erscheinen neuer Produkte auf dem Markt, diese schlummernden Bedürfnisse zu wecken (mit Hilfe der Reklame usw.) und dadurch den Bedarf anzuregen. Die ehemals latenten Bedürfnisse können so zu offenen werden.

Im Zusammenhang mit der Kaufhaltung als spezifische Formung der seelischen Gestaltung des einzelnen Käufers im Hinblick auf bestimmte Bedarfe steht nun auch das Kaufmotiv (Lisowsky), indem entweder nach einem vorgefassten Plan eingekauft wird, oder indem unvorhergesehene Käufe vorgenommen werden.

Die Unterteilung des Bedarfs (oder entsprechend der Bedürfnisse) erfolgt auch nach Existenz- und Kultur- oder Wahlbedarf, resp. -bedürfnissen. Bei niedrigem Einkommen kann nur der erstere gedeckt werden, bei steigendem Einkommen (und zunehmender Einzel- oder Massenkaukraft) findet eine relativ überproportionale Verlagerung auf den Kultur-

bedarf statt. Erfahrungs- und naturgemäss erweist sich der unentbehrliche Bedarf (= Existenzbedarf) als unelastisch im Gegensatz zum elastischen, entbehrlichen Wahlbedarf. Der Bedarf an Lebensmitteln braucht nicht unbedingt immer existenznotwendiger, physiologischer Bedarf zu sein. Im Laufe der Zeit können hier säkulare Verschiebungen eintreten (beispielsweise wurde der Kaffee mit der Zunahme des Wohlstandes der Bevölkerung in Europa vom Luxusbedarf zum sozialen Existenzbedarf).

Die jedenfalls für das Unternehmen günstigen Impulskäufe (Umsatzsteigerung) kommen im Selbstbedienungsbetrieb dadurch zustande, dass der Käufer alle Güter vor sich sieht und solche entdeckt, von deren Existenz er bisher beim herkömmlichen System mit Verkaufspersonal nichts wusste. Diese zusätzlichen Spontankäufe sind eine Folge des direkten Kontaktes mit der Ware und der Übersichtlichkeit über die gesamte Auslage. Das Selbstbedienungssystem erinnert den Käufer automatisch an noch ungedeckten Bedarf, also daran, was er noch brauchen könnte, und weckt damit latente Bedürfnisse. Man hat festgestellt, dass in Selbstbedienungsläden der Kaufbetrag pro Kunde grösser ist als in Normalbedienungsgeschäften. In diesem Zusammenhang ist es aufschlussreich zu erfahren, dass nach einer in den Vereinigten Staaten durchgeführten Befragung von Supermarket-Kunden⁸¹ lediglich in 25,3 % aller Fälle eine vollständige Einkaufsliste vorhanden war; bei 8,5 % war diese teilweise geschrieben, während 65,3 % aller Einkäufe nach dem Gedächtnis oder überhaupt nur impulsförmig vorgenommen wurden.

Über die Wünschbarkeit dieser Zusatzverkäufe gehen die Meinungen auseinander. Sicher ist, dass die Selbstbedienung beim Kunden Selbstbeherrschung voraussetzt, denn die Verlockung, dass man mehr als ursprünglich beabsichtigt kauft, ist hier sehr gross. Möglicherweise handelt es sich bei diesem Vertriebssystem für den Käufer um eine zeitliche Erziehungsfrage (vgl. List's Erziehungszoll): Gewöhnung an Selbsthandeln und an Masshalten. In Europa wird die Tatsache, dass man oft mehr als vorgesehen einkauft, bisweilen von Konsumentenseite als nachteilig empfunden und man befürchtet eine Veränderung der Haushaltrechnungen. (In Amerika soll diese Auffassung nicht bestehen: es wird alles getan, um die Kunden zu veranlassen, möglichst viel zu kaufen, ohne dass von ihrer Seite Einwände erhoben würden.) Den zusätzlichen Verkäufen kommt insofern volkswirtschaftliche Bedeutung zu, wenn sie zu einer Nachfrageverschiebung führen, dergestalt, dass diejenigen Gütersektoren,

⁸¹ E. I. Du Pont de Nemours & Co., Inc., Stop, Look, Buy!, im „SZW-Bulletin“, Nr. 18 vom Dez. 1952.

die der Selbstbedienung zugänglich sind (also vorwiegend Nahrungs- und Genussmittel), zulasten anderer Posten vergrössert werden.

Über das effektive Ausmass der durch plötzliche Eingebung zustandegewonnenen Käufe orientiert die angeführte Studie der Du Pont de Nemours-Gesellschaft, die zu wiederholten Malen die Einkaufsgewohnheiten der amerikanischen Verbraucher in grosstädtischen Supermarkets erforschen liess. Diese Untersuchung von 1952 stützt sich auf 1778 Käufer und sucht zu ermitteln, warum ein einzelnes, bestimmtes Produkt herausgegriffen und gekauft wird. Zu diesem Zwecke wurde während Tagen das Anhalten, Betrachten und Kaufen der Kunden beobachtet. Eine Auswahl der Angaben ergibt folgendes Bild:

gekauftes Gut	speziell geplant (1)	generell geplant (2)	Plan ge- ändert (3)	Impuls- käufe (4)
in %				
Frisches Fleisch	41,4	42,2	1,6	14,8
Weisses Brot	37,7	45,5	1,9	14,9
Eier	30,9	47,5	1,2	20,4
Frischmilch	32,8	43,6	1,3	22,3
Mehl	42,4	32,0	1,6	24,0
Kaffee	48,8	24,8	2,2	24,2
Butter und Margarine	28,1	44,8	1,8	25,3
Frisches Gemüse	47,7	23,2	0,9	28,2
Gefrorene Früchte	19,0	47,6	4,8	28,6
Gefrorene Gemüse	18,2	36,4	7,0	38,4
Frisches Obst	42,2	16,8	1,2	39,8
Konfitüre	27,2	20,6	5,4	46,8
Käse	24,3	24,0	0,3	51,4
Eiscreme	9,1	31,8	0,0	59,1
Nüsse	19,2	19,2	1,3	60,3
Biskuits	10,9	20,2	1,4	67,5
Cakes	9,0	20,3	2,3	68,4
Dessertmischungen	17,0	8,8	1,2	73,0
Fruchtkuchen	0,0	20,0	0,0	80,0
Schokolade, Pralinés	6,3	7,8	0,5	85,4
Nichtlebensmittel				
(Durchschnitt)	34,6	13,0	2,0	50,4

(1) Wahl des Produktes nach Art und Marke entschieden.

(2) Kauf eines bestimmten Produktes entschieden, aber Markenwahl noch offen.

(4) Nicht vorgesehene Käufe, auf Impuls.

Im Gesamtdurchschnitt aller in Supermarkets geführten Waren zeigt sich, dass ca. $\frac{3}{5}$ der Einkäufe vorgesehen waren (1 + 2), während 38,4 % reine, nicht geplante Impulskäufe (4) darstellen, gegenüber erst 24,6 % im Jahre 1935. Von allen eingekauften Artikeln in Cellophanpackungen (durchsichtig) sollen 58 % Spontankäufe gewesen sein; der Kunde hat also erst im Laden den Anreiz erhalten, diese Güter zu kaufen⁸². Bei teilweiser Selbstbedienung und beim Fremdbedienungssystem nimmt die Ziffer erwartungsgemäss kontinuierlich ab.

Die obige Tabelle veranschaulicht deutlich, dass der Anteil der ungeplanten Einkäufe beim Existenzbedarf relativ am kleinsten ist, während er in Richtung gegen den (nach üblicher Ansicht) Kulturbedarf stets und fühlbar grösser wird. Diese Feststellung dürfte nicht nur für amerikanische, sondern auch für europäische Verhältnisse Geltung haben, obwohl in Europa noch keine derartige Untersuchung angestellt wurde. Die Selbstbedienung kann dazu beitragen, dass Güter des Wahlbedarfs beschleunigt in sozialen Existenzbedarf übergehen.

Im Gefolge der Impulskäufe hat auch die Verpackung neue Aufgaben erhalten: die Ware muss sich nun selbst verkaufen. Darin besteht ein wesentliches Merkmal des Selbstbedienungssystems. Im Moment, wo man mit den Augen kauft, hängt es von der optischen Suggestivkraft der Packung ab, ob ein Kauf zustandekommt oder nicht; sie muss verkaufsstimulierend wirken. Erst wo diese Anforderung erfüllt ist, kann auf die Mithilfe des Verkäufers verzichtet werden. Dem „eye appeal“ bezüglich der bildhaften Gestaltung der Verpackung schenken die Amerikaner heute besondere Aufmerksamkeit („glamour“-Packung). Dieser Zug ist für die Moderne symptomatisch: im Zeitalter des Fernsehens, welches das unbequeme Lesen ersetzt, darf auch der Einkauf nicht zu viel Denkaufwand erfordern. Dies bedingt eine spezifische Kennzeichnung des verpackten Gutes, sei es durch eine einfache, stilisierte Aufschrift oder durch ein leicht einprägsames (Marken-)Bild. Andererseits muss das Produkt äusserlich doch so gehalten sein, dass es dem Konsumenten die Befriedigung des „sachverständigen“ Wählenkönnens lässt.

Parallel mit der wachsenden Bedeutung der Impulskäufe geht ein entsprechendes Anpassen und Neufestlegen der Propagierungsmethoden. Das

⁸² Die neueste Untersuchung erstreckt sich auf 5400 Supermarket-Kunden, die auf folgende Art einkauften:

Einkauf speziell geplant und entsprechend durchgeführt (1)	29,2 %
Generell geplant, endgültige Wahl im Laden (2)	21,0 %
Als Ersatz für nicht erhältliche Produkte gekauft (3)	1,8 %
Vollständig unvorbereitet gekauft (4)	48,0 %

Es ist beachtlich, wie mit der Ausdehnung der Selbstbedienung die Impulskäufe zugenommen haben. Vollständig geschriebene Einkaufslisten waren noch in 19,4 % aller Fälle vorhanden.

SZW-Bulletin, Nr. 37 vom Sept. 1954.

Vorverkaufen ist zur unabdingbaren Notwendigkeit geworden, d. h. der Käufer muss dahin gebracht werden, dass er automatisch nach der „richtigen“ Marke greift, wenn er in den Laden tritt, sie also von der Reklame her wiederkennt. Es wird in Amerika alles vorgekehrt, um den Kunden für ein bestimmtes Produkt bindend zu beeinflussen, bevor er das Geschäft nur betreten hat.

Ein letztes irrationales Element wird in den USA durch ständige Ausverkäufe (hot numbers) irgendwelcher Artikel zu herabgesetzten Preisen zur Entfaltung gebracht. Eingedenk des Umstandes, dass der Mensch „rerum novarum cupidus“ ist, lässt man durch diese lockenden Spezialangebote sein stolzes Gefühl zur Geltung kommen, dass er einen besonders günstigen Kauf getätigt habe und befriedigt sein Bedürfnis nach Gelegenheitskäufen. Damit wird auf moderne Weise eine orientalische Markttradition übernommen: das Markten, nur dass hier der Anbieter von sich aus den Preis ermässigt ohne erst auf die Einreden des Nachfragenden zu warten. Das Ergebnis bleibt aber dasselbe. Diese Methode der flexiblen Preise gestaltet das Einkaufen interessant — die Möglichkeit, markten zu können, fasziniert viele Käufer — und steigert die Kauflust (Mehrumsatz durch zusätzliche Verkäufe); sie dient also als Ansporn, denn: „Self-Service shops do not run themselves“⁸³.

Halten wir zusammenfassend fest⁸⁴, dass mit der direkten Eingliederung ins Gewicht fallende Vorteile verbunden sind. Für den Kunden bedeutet sie eine Zeitersparnis dank der raschen Kaufabwicklung, eine Befriedigung seines Tätigkeitsdranges und eine Intensivierung des Kaufenerlebnisses. Dem Detailhandel bietet sie Rationalisierungsmöglichkeiten (s. nächstes Kapitel); die Kauffreudigkeit des Konsumenten führt zu einer Erhöhung des Umsatzes.

Im Extrem der Entwicklung liegen aber auch gewisse Gefahren: der Kunde lässt sich nicht zur Maschine degradieren. Soweit der homo oeconomicus nicht verwirklicht ist, solange kann das robot retailing nicht vollständig angewandt werden. Die Technik und die Mechanisierung bergen die Gefahr der Versachlichung und des Massenbetriebes in sich. Der Kaufvorgang darf nicht zu kompliziert gestaltet werden und die Kaufatmosphäre sollte erhalten bleiben. Gewisse Verbraucherschichten beanspruchen eine Bedienung durch Personal und ausserdem bedingen viele Warenkategorien eine persönliche Fachberatung, wenn der Kunde ein Optimum an Gebrauchsnutzen erhalten soll. Daran kann die Selbstbedienung eine Grenze finden.

⁸³ Hough/Lambert, Self-Service Shops, Manchester 1951, S. 13.

⁸⁴ Vgl. Zweite Internationale Studententagung Rüslikon, Protokoll vom 29. Juli 1952.

V. KAPITEL: STRUKTURELLE BETRIEBSMERKMALE

1. Relative Leistungs- und Kostengrössen

A. Die Vergleichsmöglichkeiten

Das Streben nach erhöhter Wirtschaftlichkeit macht das Vergleichen notwendig. Das Wesen des Vergleichs ist auf allen Gebieten grundsätzlich dasselbe: durch das Gegenüberstellen von zu vergleichenden Erkenntnisobjekten wird versucht, den Umfang von Übereinstimmung und Abweichung festzuhalten ⁸⁵.

Die Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit kann nach zwei Arten erfolgen:

1. Der innerbetriebliche Vergleich: er stellt die Verhältnisse aus dem eigenen Betriebsverlauf über verschiedene Rechnungsperioden nebeneinander und wird deshalb auch Zeitvergleich genannt. Diese Methode sagt jedoch nichts aus über die Lage des untersuchten Betriebs zu seinen Konkurrenzbetrieben, und ob man tatsächlich die Grenzen der eigenen Verbesserungsmöglichkeiten erreicht hat. Beim Zeitvergleich besteht die Gefahr, dass man „Schlendrian mit Schlendrian“ (Schmalenbach) vergleicht.

2. Der zwischenbetriebliche Vergleich: hier werden gleichartige Erscheinungen und Grössen einer Mehrzahl gleichgearteter Betriebe (gleiche funktionale Zielsetzung) für den gleichen Zeitabschnitt oder über verschiedene Perioden miteinander in Beziehung gesetzt. Diese Vergleichsart verdient unser Interesse.

Eine Grundbedingung für jeden Betriebsvergleich setzt voraus, dass nur Gleichartiges miteinander verglichen werden kann. Dies verlangt u. a. ein einheitliches Ermittlungsverfahren, die zeitlich genau abgegrenzte

⁸⁵ Die Ausführungen dieses Abschnittes sind enthalten in: Tobler, Der Betriebsvergleich im Einzelhandel, Diss. Bern 1935; Meyer, Methoden und Erkenntniswert zwischenbetrieblicher Vergleiche, Diss. Bern 1950; Hauck, Der Betriebsvergleich, Bühl-Baden 1933; Schnettler, Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1951; Keller, Der Betriebsvergleich, St. Gallen 1938; über die Genauigkeit und Zweckmässigkeit der verwendeten Begriffe, mit denen wir uns hier nicht auseinandersetzen, vgl. die obige Literatur.

Erfassung der beiden ursächlichen Elemente des Betriebsergebnisses (Kosten und Ertrag) und eine einheitliche Auswertungsmethode. Überdies wird die Vergleichbarkeit nur gewährleistet, „wenn man für die erkennbaren und feststellbaren Gleichheiten oder Unterschiede einen einheitlichen Ausdruck finden kann, der beiden Objekten adäquat ist“ (Hauck, a. a. O., S. 73). In diesem Sinne sind zwei Betriebe dann vergleichbar, wenn es einen auf beide anwendbaren, gemeinsamen Vergleichsmasstab gibt, mit dessen Hilfe man zu Erkenntnissen gelangt, die für den jeweiligen Vergleichszweck von Bedeutung sind.

Die nachstehenden Vergleiche finden ihre Grenze mit den verfügbaren Zahlenwerten. Sie dienen als Ausgangszahlen für zwischenbetriebliche Vergleiche, also als Vergleich zwischen mehreren Betrieben desselben Wirtschaftszweiges. Wo es möglich ist, werden auch Kennziffern (Durchschnittswerte) der betreffenden Branche herangezogen. Ebenso wird versucht, die Vergleiche über einen Zeitraum durchzuführen. Ob die erhaltenen Basiszahlen die obgenannten Grundbedingungen mit wissenschaftlicher Genauigkeit restlos erfüllen, ist nicht erwiesen. Wo wesentliche Ziffern überhaupt fehlen, müssen wir uns mit einem deskriptiven Vergleich begnügen.

Als Vergleichsobjekte betrachten wir die nach dem Fremd- und Selbstbedienungssystem geführten Detailhandelsbetriebe, die unter die Lebensmittelbranche fallen, wiewohl auch branchenfremde Güter zum Verkauf gelangen.

Der Vergleichszweck lässt sich folgendermassen umschreiben: Sind die Selbstbedienungsbetriebe gegenüber den Fremdbedienungsbetrieben wirtschaftlicher, resp. arbeiten sie rationeller?

Die Rationalisierung als Verbesserung des Produktivitätsverhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag kann sich nach zwei Seiten auswirken:

1. Erhöhung des Leistungsertrages pro Zeiteinheit bei gleichbleibendem Aufwand (ökonomisches Prinzip verbunden mit dem Maximierungsgedanken), oder
2. Verminderung des Aufwandes pro Leistungseinheit bei gleichbleibendem Ertrag (Wahrung des ökonomischen Prinzips ohne Maximierungsgedanken).

Die erhaltenen Resultate werden in der Regel aus Gründen der Übersichtlichkeit und der leichteren Einprägsamkeit als Prozentzahlen ausgedrückt. Wir beschränken uns auf typische Relationen.

B. Vergleiche in einigen Ländern

Obwohl die Struktur des Detailhandels international eine starke Gleichartigkeit aufweist, sind die Verschiedenheiten doch so gross, dass sie einen Vergleich auf internationaler Basis nicht erlauben. Es können deshalb immer nur Verhältnisse innerhalb eines bestimmten Landes miteinander verglichen werden. Vorweg sei noch betont, dass die Vergleiche in einigen Fällen aus methodischen Gründen nicht ganz unbedenklich sind. In Ermangelung besserer Unterlagen und genauerer Verfahrensweisen vermögen aber auch solche Gegenüberstellungen gewisse Anhaltspunkte in der Grössenordnung zu geben und illustrativ zu wirken.

a) Deutschland

Von diesem Land ist vorderhand das bestgeeignete statistische Zahlenmaterial erhältlich. Dieses ist veröffentlicht und verarbeitet in „Leistungen und Kosten in Selbstbedienungsläden“ (a. a. O.), dem die nachstehenden Angaben entnommen sind. Die Untersuchung erstreckt sich auf insgesamt 62 Selbstbedienungsbetriebe, von denen 33 durch Umwandlung schon bestehender Fremdbedienungsgeschäfte entstanden sind. Der Zeitraum der Erfassung beginnt mit dem Jahre 1950 und dauert bis zum Mai 1952. Bei den erst nach Beginn der Erhebung eröffneten Betrieben verkürzt er sich entsprechend. Alle Betriebe fallen unter das gemischte System und weisen eine Verkaufsfläche auf, die zwischen 35 und 330 m² schwankt.

Die ersten Kriterien bilden die Ziffern der Umsatzleistung. Im Durchschnitt aller untersuchten Betriebe wird ein Umsatz pro Zeiteinheit angegeben, der mehr als doppelt so gross ist, wie der 1950 für den Lebensmitteldetailhandel ermittelte, der nach dem Fremdbedienungssystem arbeitet. Unter Berücksichtigung einer konjunkturellen Preissteigerung ergibt sich, dass der reale Durchschnittsumsatz um 87 % höher liegt als der durchschnittliche Umsatz der Normalbedienungsbetriebe (S. 21). Diese Ziffer allein beweist nicht ohne weiteres eine höhere Leistungsfähigkeit der Selbstbedienungsläden. Stichhaltiger ist das Ergebnis, wenn man den Umsatz dieser Geschäfte dem Umsatz gegenüberstellt, den diese selbst vor ihrer Transformierung im gleichen Betrieb (bei annähernd gleicher Raumgrösse) erzielten. Wird der durchschnittliche Umsatz vor der Umwandlung gleich 100 gesetzt, so erhält man nach dieser einen wertgewogenen Mengenindex von 174 (S. 23). Der Bericht weist darauf hin, dass diese Umsatzsteigerung nicht dem Reiz des Neuen zuzuschreiben ist, verläuft doch der Trend von 1950 an dauernd aufwärts und zwar stärker als die Umsatzentwicklung der Fremdbedienungsläden.

Je wirtschaftlicher ein Betrieb arbeitet, desto höher ist zwangsläufig die Personalleistung. Zu ihrer Beurteilung geben wir den Umsatz pro beschäftigte Person wieder. Wird dieser für die Fremdbedienungsbetriebe mit dem Index 100 bewertet, so beträgt er für die Selbstbedienungsbetriebe 136 (preisbereinigt) (S. 38). Die Personalleistung der erfassten Betriebe liegt also im Durchschnitt um mehr als einen Drittel über dem des Detailhandels, der nach der Bedienungsform Waren vermittelt.

Bei der Raumleistung (Umsatz pro Flächeneinheit) liegen nur die Ziffern der Selbstbedienungsbetriebe vor; entsprechende Vergleichszahlen stehen nicht zur Verfügung. Schätzungsweise soll aber je Einheit Verkaufsfläche in Selbstbedienungsläden mehr als doppelt so viel Umsatz erzielt werden wie in Lebensmittelgeschäften mit dem Bedienungssystem. Berücksichtigt man nur solche Selbstbedienungsbetriebe, die vor ihrer Eröffnung bereits als Fremdbedienungsläden bestanden, und vergleicht die jetzige Raumleistung mit der früheren, so resultiert nach Ausschaltung der Preisschwankungen eine Erhöhung von 41 0/0. Daraus wird abgeleitet, „dass der Raum bei den Selbstbedienungsläden in weit höherem Masse wirtschaftlich genutzt werden kann als bei den Bedienungsläden“ (S. 46).

Bei der Lagerleistung interessiert uns vor allen Dingen der Warenumschlag. In der Regel ist der Grossteil des Betriebskapitals kurzfristig im Warenlager investiert. Der Erfolg der Handelsleistung hängt, unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen, entscheidend davon ab, in welchem Umfange das im Lager investierte Kapital zum Einsatz, resp. Umschlag, kommt. Je höher die Umschlagsgeschwindigkeit ist, desto kleiner ist der Kapitalbedarf, d. h. die beiden Grössen verhalten sich zueinander reziprok. Im Durchschnitt der Selbstbedienungsbetriebe beträgt der jährliche Warenumschlag 22,8, während die Lager der Fremdbedienungsgeschäfte lediglich 15,6 mal pro Jahr (Angabe für 1950) umgeschlagen werden.

Neben diese Leistungsfaktoren treten auf der andern Seite die Kostengrössen. Die typische Verteilung der Handlungskosten in Prozenten der Gesamtkosten weist im Lebensmitteldetailhandel für das Jahr 1949 folgendes Bild auf (Berechnung vom Institut für Handelsforschung, Köln)⁸⁶:

⁸⁶ Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., S. 534.

Personalkosten, einschliesslich	
Unternehmerlohn	50
Miete oder Mietwert	7 (Mietpreisstop)
Steuern	21
Abschreibungen	3
Sonstige Kosten (Reklame usw.)	19
Gesamtkosten	100

Im Augenblick, wo die Kosten für das Personal, wie aus der Tabelle ersichtlich ist, die Hälfte des gesamten Aufwandes ausmachen, liegt es nahe, dass man im Streben nach vermehrter Wirtschaftlichkeit diese ins Gewicht fallenden Verkaufsspesen zu vermindern sucht. Die Rationalisierung wird hier einerseits in einer Umstellung auf Selbstbedienung unter absoluter Verkleinerung der Beschäftigtenzahl (Aufwandverminderung bei gleichbleibender Leistung) gesehen; andererseits trachtet man danach, die Kosten durch eine Erhöhung des Umsatzes pro Kopf des Verkaufspersonals und pro Einheit der Ladenfläche verhältnismässig zu erniedrigen (absolute Leistungsvermehrung bei gleichem Aufwand).

Die nachstehenden Ziffern umfassen Kostenarten, deren Vergleichbarkeit nicht durch Abgrenzungsschwierigkeiten beeinträchtigt ist (dieses Problem entsteht bei den Filialbetrieben bei der Kostenaufteilung zwischen den Zweigstellen und der Zentrale). In % des Umsatzes betragen die

	Personalkosten	Raumkosten	Verpackungskosten
bei den			
SB-Betrieben	5,2	1,1	1,0
FB-Betrieben	8,0	1,2	0,9

Betrachtet man zunächst die Personalkosten, so ergibt sich, dass, selbst unter Berücksichtigung der Vergleichsschwierigkeiten, der Personalaufwand der Selbstbedienungsbetriebe sichtbar unter demjenigen der Bedienungsgeschäfte liegt. Die Kostenersparnis tritt mit 2,8 % deutlich in Erscheinung.

Die Differenz bei den Raumkosten zugunsten der Selbstbedienungsbetriebe dürfte zufällig sein, sodass ihr nicht zuviel Wert beigemessen werden kann.

Von Tragweite ist namentlich die Frage, ob die Gesamtkosten der Selbstbedienungsbetriebe in nennenswertem Umfange niedriger sind als die der Fremdbienungsbetriebe. Die Untersuchung kommt zu folgendem Ergebnis (S. 62):

Kosten von Selbstbedienungsbetrieben im Verhältnis zu denjenigen vergleichbarer Fremdbedienungsbetriebe, wobei die Kosten der letzteren jeweils = 100

Personalkosten	87
Raumkosten	100
Gesamtkosten	95

Im Gesamtdurchschnitt zeigt sich demnach, dass die Personalkosten um mehr als $\frac{1}{8}$ günstiger liegen als bei den Bedienungsläden. Bei den grossen Betrieben ist diese Differenz noch offensichtlicher. Die Raumkosten weisen im gesamten keinen Unterschied auf. Bei den mittleren Grössenklassen (80—150 m²) liegen sie sogar bis zu $\frac{1}{5}$ über denjenigen der Bedienungsbetriebe derselben Grössenordnung. Die wesentliche Feststellung aber ist, dass die Gesamtkosten der Selbstbedienungsbetriebe durchschnittlich um 5 % kleiner sind als die Kosten der Fremdbedienungsbetriebe (Variationsbreite: 14—0 %). Diese Zahl verkörpert den Rationalisierungsgewinn. Einsparungen lassen sich in den meisten Klassen erzielen: die relativen Kosten der Normalbedienungsläden werden nirgends überschritten, dagegen werden sie egalisiert.

Die Analyse lässt vor allem zwei wichtige Punkte offen, die bei der Errichtung eines Selbstbedienungsbetriebes bedeutsam sind:

1. Der Investitionsaufwand ist beträchtlich (weitgehend technische Innenausstattung). Er bindet langfristig viel Betriebskapital und belastet die Kostenrechnung mit Zinsen und einer hohen Amortisationsquote.

2. Die Erfahrung lehrt, dass die Anlaufkosten nach der Eröffnung beträchtlich sind. Oft sind noch Änderungen im Betrieb sowie zusätzliches Personal am Anfang notwendig. Erst nach einiger Zeit kann mit günstigeren Kostenziffern gerechnet werden.

b) England

Brauchbare Zahlen, die sich auf Untersuchungen in grösserem Rahmen stützen, sind in „Self Service in Great Britain“ (a. a. O.) und „Self-Service Shops“ (a. a. O.) enthalten.

Ziehen wir zuerst die Leistungsziffern in Betracht.

Durchwegs führt die Selbstbedienung zu einer Umsatzsteigerung: im Vergleich von 189 Selbstbedienungsbetrieben mit 782 Fremdbedienungsgeschäften kommen wir für 1951 gegenüber dem Vorjahr zu einer Leistungsvermehrung für die ersteren von rund 20 bis 25 %. Dem steht eine Absatzverbesserung von etwa 10 % bei den Bedienungsläden gegenüber. Schaltet man diese allgemeine Vergrösserung aus, so beträgt diejenige der Selbstbedienungsbetriebe im Vergleich zu den Normalbetrieben im Durchschnitt 10 bis 15 %. Andere Quellen geben einen noch

höheren Prozentsatz an. Diese Mehrleistung wird weitgehend den Impulskäufen zugeschrieben.

Der Umsatz pro beschäftigte Person stellt sich für eine gleiche Zeitperiode bei den Selbstbedienungsbetrieben um 10 % höher als für Bedienungsläden.

Auf der Kostenseite spielt wiederum der Aufwand für die Löhne die ausschlaggebende Rolle. Fünf Genossenschaften melden von ihren Betrieben nach der Umwandlung auf Selbstbedienung gegenüber dem Vorjahr folgende prozentuale Ermässigung im Verhältnis zum Umsatz:

- A 18,8
- B 18,2
- C 11,3
- D 23,3
- E 25,7

Dazu wird ausdrücklich bemerkt, dass diese relative Verminderung auf Grund des erhöhten Umsatzes eingetreten ist und nicht einen verkleinerten Angestelltenbestand widerspiegelt.

Eine Zusammenstellung einiger Daten für drei grössere Filialbetriebe über einen längeren Zeitraum ist in der untenstehenden Übersicht enthalten:

	1947 vor der Umwandl.	1948 während Umbau	1949 nach der Umstellung	1950 I. Quartal
Betrieb A				
Umsatz	100	130	137	152
Lohnkosten im Verhältnis zum Umsatz	100	85	80	—
Personalbestand	100	113	103	103
Betrieb B				
Umsatz	100	122	127	141
Lohnkosten im Verhältnis zum Umsatz	100	84 *	79	—
Personalbestand	100	90	72	72
Betrieb C				
Umsatz	100	115	130	153
Lohnkosten im Verhältnis zum Umsatz	100	97	87	—
Personalbestand	100	118	118	118

Indexveränderung der Detailhandelspreise: Juni 1947 = 100, Juni 1948 = 110, Juni 1949 = 111.
 * Es muss eine Lohnsteigerung vom Juli 1948 berücksichtigt werden.

Von den erwähnten 189 Selbst- und 782 Fremdbedienungsbetrieben wird der Lohnsatz mit durchschnittlich 6,46 %, resp. 7,3 % angegeben.

Die Gesamtkosten absorbieren 10,46 % vom Umsatz bei den Selbstbedienungs- und 11,6 % bei den Normalbedienungsgeschäften. Sie liegen demnach dort 1,14 % unter denen der letzteren. Das bedeutet, dass die Gesamtkosten der nach dem Selbstbedienungssystem betriebenen Läden um fast einen Zehntel (9,8 %) günstiger gestaltet werden können als bei den Bedienungsbetrieben. Aus diesem Ergebnis resultiert ein höherer Nettoertrag.

c) Die Vereinigten Staaten von Amerika

Bei den amerikanischen Verhältnissen ist zu beachten, dass vorwiegend Zahlen über Supermarkets und sonstige Selbstbedienungsbetriebe vorliegen, dagegen Statistiken über Fremdbedienungsgeschäfte weitgehend fehlen oder nicht brauchbar sind. Manche Vergleichsmöglichkeiten sind infolge der ungleichen Grundlagen unzulässig; es darf nicht einmal behauptet werden, dass alle untenstehenden Angaben methodisch einwandfrei sind, denn die Erhebungsmethode und die Untersuchungsobjekte (Zahl, Art) sind oftmals nur ungenau vermerkt. Z. B. kann keine Umsatzerhöhung wiedergegeben werden, wenn mehrere kleinere Betriebe, die mit Bedienungspersonal arbeiten, durch einen Supermarket ersetzt werden. Wir müssen uns daher auf grobe Durchschnittswerte beschränken.

Die angeführten Daten sind in verschiedenen Berichten enthalten, die im einzelnen nicht genannt werden⁸⁷. Grösstenteils sind sie aus dem Urmaterial umgerechnet.

Über eine langjährige Beobachtungsperiode weist die Personalleistung in den Selbstbedienungsläden einen Mehrumsatz pro beschäftigte Person von jeweils 25—30 % gegenüber den Fremdbedienungsbetrieben auf (gleiche Jahre, ohne Einfluss der Preissteigerungen). Diese Ziffer gilt im Zeitraum von 1945 bis 1948. Von 1949 an steigt das Ertragsmehr auf 45—50 % an (nach Erhebungen, die in grossem Umfange bei den independent stores durchgeführt werden). Einzelne Unternehmen geben hier für ihre Betriebe noch grössere Differenzen an.

Die Zahl der Verkaufshandlungen pro Verkäufer war 1951 in den Supermarkets neuneinhalb mal grösser als in den Bedienungsläden.

⁸⁷ Hauptsächliche Quellen: Priess/Henksmeier/Martin, a. a. O.; Schweiz. Konsum-Verein, Nr. 50 vom 13. Dez. 1947 und Nr. 23 vom 4. Juni 1949; Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O.; Zimmermann, The Super-market grows up, a. a. O., S. 14; Super Market Merchandising, Mai 1949 und Febr. 1953; Progressive Grocer, Aprilhefte.

Bezüglich der Raumleistung tritt die bessere Kapazitätsausnutzung der Selbstbedienungsbetriebe hervor. Nach einer Quelle stand 1950 das Verhältnis 1 : 1,6 (Supermarkets).

Der Güterumschlag schwankt in den Supermarkets zwischen 12—20 mal pro Jahr (1951: 17 mal), gegenüber 7—8 mal in den Normalbedienungsläden.

Auf der Kostenseite beansprucht der Aufwand für die Löhne wie in Europa den verhältnismässig grössten Anteil.

In Prozenten vom Umsatz werden die Personalkosten (einschliesslich Unternehmerlohn) bei den Selbstbedienungsbetrieben durchschnittlich mit 6,5—8,5 % ausgewiesen. Je nach Betriebsgrösse und Organisation sind aber Schwankungen nach unten und oben möglich. Bei den Fremdbetriebungsbetrieben dürften sie rund 2 % höher liegen, womit die Ersparnis etwa 30 % beträgt. Im Verhältnis zu den Supermarkets beziffert sich der Unterschied bis auf 4 %.

Eine Untersuchung von 828 Supermarkets gibt für 1950 Lohnkosten von 7,6 %, für 1951 von 7,5 % der Umsätze an. Ältere Angaben liefert A & P für das Jahr 1938: danach betrugen die Lohnkosten in deren Supermarkets 6,2 %, in den „neighborhood-units“ dagegen 8,5 %.

Die Raumkosten sind im grossen und ganzen für beide Verkaufssysteme gleich. Sie sollen sich 1949 bei 2755 Selbstbedienungsläden auf 1,16 % vom Umsatz, für Bedienungsläden auf 1,2 % belaufen haben (beide Male Mietkosten einschliesslich Amortisation). Bei den ersteren können sie, je nach Betriebsgrösse, bis fast auf die Hälfte sinken.

Bei den Gesamtkosten variieren die Angaben stark. Wir können für Selbstbedienungsbetriebe und Supermarkets einen Durchschnitt von 14—15 % vom Umsatz annehmen, der bei den Fremdbetriebungsgeschäften 2—3 % höher sein dürfte, je nach den Verhältnissen sogar noch etwas mehr. Im Zusammenhang mit diesen werden für die zweite Nachkriegszeit Kosten von 18—19 % erwähnt, eine Zahl, die wir für jene Periode als richtig erachten. Mit einem Kostensatz von 15 % arbeiteten z. B. 1949 die oben aufgeführten 2755 Selbstbedienungsbetriebe. Die Harvard University stellt ferner für dasselbe Jahr bei 601 amerikanischen Selbstbedienungsläden (namentlich Supermarkets) Gesamtkosten von 14,5 % fest (Spanne, je nach Betriebsgrösse, 12,2—17,4 %). Zum gleichen Ergebnis kommt die Untersuchung bei den 828 Supermarkets für 1950, wobei die Kosten mit zunehmender Ladenfläche kontinuierlich ansteigen. Im darauffolgenden Jahre verbesserte sich der Satz auf 14,2 %. Für frühere Perioden gibt eine Quelle die Gesamtkosten bei 637 Supermarkets mit 14,9 % (1948) und 14,8 % (1947) an. Die erwähnten A & P-Betriebe verzeichneten 1938 Ge-

samtkosten von 12,5 % (Supermarkets), resp. 19,9 % (Fremdbedienungsgeschäfte).

d) Schweiz

Für die Untersuchung der schweizerischen Verhältnisse eignen sich die dem VSK angeschlossenen Betriebe. Sie bilden deshalb eine günstige Vergleichsunterlage, weil sie eine Mittelstellung zwischen der hochrationalisierten Migros und den durchschnittlich weniger rationalisierten „mittelständischen“ Betrieben einnehmen. Die Normalbedienungsläden der Konsumgenossenschaften dürften sich hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit im gesamtschweizerischen Durchschnitt bewegen.

Die Entwicklung der genossenschaftlichen Selbstbedienungsbetriebe gestaltete sich wie folgt:

1950	41
1951	72
1952	108
1953	150
1954	198

In den Erhebungen — sie beginnen mit dem Jahre 1950 und erstrecken sich bis Ende 1953 — sind fast alle Betriebe einbezogen. Sie repräsentieren bis Ende 1953 ungefähr $\frac{2}{5}$ aller einheimischen Selbstbedienungsläden, sodass den erhaltenen Zahlen ein gewisser Aussagewert zukommt. Das Kollektiv setzt sich aus Betrieben der deutschen und der welschen Schweiz zusammen, die ausnahmslos nach dem gemischten System arbeiten.

Die nachstehenden Ziffern sind berechnet auf Grund von Angaben des VSK. Die einzelnen Werte werden nicht preisbereinigt dargestellt, sondern sind nach nominalen Ausgangszahlen erfasst. Deshalb müssen die Preisveränderungen berücksichtigt werden, die folgendermassen verliefen:

	1949	1950	1951	1952	1953
VSK-Index der Detailpreise:	176	174	181	184	180
VSK-Index der Lebensmittel:	171	170	176	179	176
Basis: 1. 9. 1939 = 100.					

Betrachten wir zuerst die Selbstbedienungsbetriebe im Vergleich zum Vorjahr mit Fremdbedienung, also alles umgewandelte Geschäfte. Die Zahlen unter „NB“ betreffen dabei das Vorjahr des nun durch den Selbstbedienungsladen (SB) ersetzten ehemaligen Verkaufslokals mit Normalbedienung. Bei den aufgestellten Vergleichen spielen die Abgrenzungskosten zwischen Filiale und Zentrale keine Rolle oder sind bedeutungslos. Die Gliederung der Betriebe weist folgende Merkmale auf:

Jahr	Verkaufsfläche der umgewandelten Betriebe in m ²		Zahl der beschäftigten Personen		Ladenfläche pro beschäftigte Person in m ²	
	NB	SB	NB	SB	NB	SB
1950*	92	98	4,8	5,0	19,2	19,6
1951	77,1	97,7	4,3	5,4	16,8	18,1
1952	73,4	109,3	4,2	5,1	17,2	21,4
1953	77,6	116,2	5,1	5,6	15,3	20,6

* Nur 2. Semester gegenüber der gleichen Vorjahresperiode.

Die Tabelle zeigt, dass die umgebauten Betriebe recht bedeutend vergrössert wurden, was die absolute Leistungsbereitschaft und -fähigkeit theoretisch von vornherein erhöht und damit die Vergleichsmöglichkeit methodisch etwas beeinträchtigt. Die vergrösserten Betriebe benötigen auch mehr Arbeitskräfte, die aber nicht für die Verkaufsfunktion (mit Ausnahme des Kassierens) eingesetzt werden. Ihr Anteil pro Flächeneinheit ist jedoch bei der Selbstbedienung geringer als bei der Fremdbedienung. Absolut ergibt sich bis heute also keine Personaleinsparung bei den umgewandelten Betrieben; sie manifestiert sich nur relativ.

Die nächste Darstellung berücksichtigt als Gradmesser der Wirtschaftlichkeit Leistungszahlen:

Jahr	Umsatzsteigerung		Umsatz pro beschäftigte Person		Umsatz pro Einheit Ladenfläche	
	in %					
	NB*	SB	NB	SB	NB	SB
1950	9,0	38,0	100	108	100	100
1951	7,2	29,8	100	106	100	94
1952	6,1	36,8	100	113	100	83
1953	3,8	29,7	100	113	100	75

* Umsatzsteigerung der jeweils gleichen Betriebe zwei Jahre früher gegenüber dem Vorjahr.

Auffallend ist die grosse Umsatzvermehrung; sie dürfte teilweise in Anbetracht des kurzen Beobachtungszeitraumes auf den Reiz des Neuen zurückzuführen sein und kann deshalb nicht als längerfristiger Mittelwert genommen werden.

Die Personalleistung liegt bei den Selbstbedienungsbetrieben deutlich höher als bei den Fremdbedienungsläden. Die Raumleistung drückt aber aus, dass die Betriebe, die bei der Umstellung ihre Verkaufsfläche wesentlich vergrösserten, in der ersten Zeit nach der Umwandlung trotz des erhöhten Umsatzes ihre bisherige Leistung nicht einzuhalten vermochten. Diese Entwicklung ist im Hinblick auf die Raumkosten beachtlich.

Die untenstehende Übersicht veranschaulicht die Kostenziffern in % vom Umsatz:

Jahr	Personalkosten		Raumkosten		Mietzins pro Einheit Ladenfläche		1 + 2	
	1		2		3		4	
	NB	SB	NB	SB	NB	SB	NB	SB
1950	6,0	5,9	1,1	1,4	100	129	7,1	7,3
1951	6,4	6,3	1,0	1,5	100	144	7,4	7,8
1952	6,5	6,2	0,8	1,4	100	130	7,3	7,6
1953	6,9	6,7	1,0	1,4	100	182	7,9	8,1

Hier stellen wir zunächst eine Senkung des prozentualen Anteils der Personalkosten am Umsatz fest, trotzdem in der Zwischenzeit eine regionale Lohnerhöhung durchgeführt wurde. Bei den Raumkosten wirken sich die hohen Baukosten und, seit 1951, stellenweise die amtlich bewilligten Mietzinserhöhungen aus. Die verhältnismässige Erhöhung gegenüber den früheren Fremdbedienungsbetrieben ist so gross, dass sie die Einsparung bei den Personalkosten mehr als aufwiegt. Die beiden Posten (4) sind bei den Selbstbedienungsbetrieben bis jetzt jeweils grösser.

Da weitere Kostenziffern nicht erhältlich sind, können auch die Gesamtkosten nicht angeführt werden. Nur nach den bisherigen Resultaten zu schliessen, ist ein Rationalisierungsgewinn fraglich.

Zur Vervollständigung des Bildes und zu seiner Berichtigung fügen wir noch die Zahlen derjenigen Betriebe an, die bereits im Vorjahr nach dem Selbstbedienungssystem geleitet wurden.

Sie sind wie folgt gegliedert:

Jahr	Ladenfläche in m ²	Beschäftigte Personen	
		VJ	LJ
1951	106,3	5,9	6,0
1952	99,7	5,4	5,5
1953	102,1	5,4	5,9

VJ = Vorjahr

LJ = Laufendes Jahr

Der grösste und der kleinste Selbstbedienungsladen sind in diesen Vergleich nicht miteinbezogen. Die Tabelle zeigt, dass interessanterweise selbst nach einiger Zeit des Bestehens der Personalbestand nicht vermindert werden kann. Der erhöhte Umsatz lässt eine solche Massnahme nicht zu.

Die Umsatzleistung ergibt folgende Prozentzahlen:

Jahr	Umsatzsteigerung		Umsatz pro beschäftigte Person		Umsatz pro Einheit Ladenfläche	
	NB*	SB	VJ	LJ	VJ	LJ
1951	7,2	14,3	100	113	100	110
1952	7,2	14,6	100	111	100	114
1953	3,5	7,5	100	99	100	107

* Umsatzvermehrung der Fremdbedienungsbetriebe von Vereinen, die auch Selbstbedienungsläden führen, in der analogen Zeitspanne wie für diese.

Die Zahlen weisen eine für den Betrieb durchwegs günstige Tendenz auf, was besonders für die Raumkapazität wichtig ist. Die Umsatzsteigerung darf nicht nur als Anfangserfolg gewertet werden. Der Mehrumsatz der Selbstbedienungsbetriebe dürfte nun auf die Impulskäufe und auf eine gewisse Abwanderung zugunsten dieser zurückzuführen sein.

Die verbesserten Leistungen wirken sich entsprechend auf die Kosten aus:

Jahr	Personalkosten		Raumkosten		total	
	in % vom Umsatz					
	VJ	LJ	VJ	LJ	VJ	LJ
1951	6,6	6,1	1,6	1,4	8,2	7,5
1952	6,2	5,8	1,5	1,3	7,7	7,1
1953	6,1	6,0	1,6	1,5	7,7	7,5

Über einen längeren Beobachtungszeitraum erfahren die Kostenanteile eine deutliche Senkung und es ist keineswegs ausgeschlossen, dass die Entwicklung in dieser Richtung weitergeht (die Anpassung der Löhne an die Teuerung 1951 konnte sich im folgenden Jahre nicht negativ abzeichnen). Wenn auch ein Vergleich der Gesamtkosten, der über die verschiedenartige Wirtschaftlichkeit genauen Aufschluss ermittelte, nicht möglich ist, so tritt doch auf die Dauer ein Rationalisierungsgewinn sehr wahrscheinlich ein, wiewohl er sich hier nicht zahlenmässig wiedergeben lässt.

Von den Migros-Genossenschaften, die Ende 1953 rund 45 % aller Selbstbedienungsgeschäfte betrieben, liegen folgende Berichte vor (Termeer, a. a. O.; Rechenschaftsberichte 1949 und 1950): Entgegen den gehegten Erwartungen stiegen die Kosten der Selbstbedienungsbetriebe in den beiden ersten Jahren, seitdem solche eröffnet wurden, über die Kosten der Bedienungsläden. Erst in der nachfolgenden Zeit verbesserte sich das Belastungsverhältnis zwischen Kosten und Umsatz dank um-

fassender Absatzsteigerungen. Damit tritt die Tatsache zutage, dass die Selbstbedienung der Fremdbbedienung bei gleichen Umsatzbewegungen kostenmässig unterlegen ist. Bleibt die Vermehrung aus, so wirken sich der systembedingte hohe zusätzliche, einmalige und laufende Aufwand zu stark aus und die anderswo erzielte Spesenermässigung wird überkompensiert. Nur ein relativ sehr hoher Umsatz vermag die Kosten zu tragen.

Die bei umgewandelten Betrieben festgestellte Absatzvermehrung (durchschnittlich 30 %) „erfolgt zum grösseren Teil auf Kosten anderer Lebensmittelgeschäfte mit Bedienung und zum kleineren Teil durch Wecken zusätzlichen Bedarfs...“ (Termeer, a. a. O., S. 62). Die Verkaufslleistung des Personals ist in Selbstbedienungsbetrieben etwa 15 % höher als in Betrieben mit Bedienung. Ebenso soll der Umsatz pro Einheit Verkaufsfläche grösser sein.

Über die Kostenseite vermittelt das Protokoll vom 29. Juli 1952 anlässlich der Zweiten Internationalen Studentagung Aufschluss. Am stärksten lasten wiederum die Lohnkosten. Sie betragen bei den Selbstbedienungsläden 3,2—3,4 % vom Umsatz, gegenüber 4 % bei den Bedienungsläden. Infolge der besseren Raumausnutzung sollen sich die höheren Mietkosten (meist vergrösserte und teurere Lokale) anteilmässig nicht verstärkt geltend machen. Die Gesamtkosten stellen sich auf 4,8 % vom Umsatz im Vergleich zu 5,5 % bei den Normalbedienungsgeschäften. Dazu kommen allerdings noch die Kosten der Zentrale, die mit ungefähr 5 % beziffert werden. Der Rationalisierungsgewinn beträgt somit 0,7 % des Warenwertes oder rund 12 % der reinen Ladenkosten. In den 4,8 % sind jedoch der Diebstahlsverlust und der Zuschlag für die teure Cellophanpackung nicht inbegriffen. Sie verkleinern den Vorsprung. Munz (Rechenschaftsbericht 1950) bekundet die Meinung, dass die kostenmässige Überlegenheit erst mit der Zeit deutlich in Erscheinung treten dürfte.

C. Zusammenfassung der Betriebsökonomik und Folgerungen

In Berücksichtigung der Erfahrungen obiger und weiterer, nicht eigens angeführten Länder (vgl. Priess/Henksmeier/Martin, a. a. O.), lässt sich für die Selbstbedienungsbetriebe allgemein folgendes festhalten:

Der Umsatz wird bei umgebauten Betrieben durch die höhere Käuferzahl und den grösseren durchschnittlichen Einkauf gefördert. Für die Umstellung ist aber von vornherein ein gewisser Mindestumsatz notwendig. Die gegenüber den Bedienungsläden stärkere Umsatzzunahme ist weitgehend einer Abwanderung der Konsumenten von den letzteren

zuzuschreiben. So kann sich auf die Dauer bei hoher Betriebsdichte ein Ausleseprozess vollziehen.

Auf der Kostenseite wird nach einer Übergangszeit der Aufwand für die Angestellten günstig beeinflusst. Die Personaleinsparung ist bei umgewandelten Betrieben nur in der Bilanz sichtbar, d. h. mit dem bisherigen Bestand wird nun ein grösserer Umsatz bewältigt. Die hier realisierte Kostensenkung wird aber durch verteuernde Faktoren abgeschwächt.

Ins Gewicht fallen die Mietzinse für die verhältnismässig grösseren Verkaufslokale, die bei gleichem Sortiment benötigt werden⁸⁸. Die Investitionskosten (grosser Bedarf an technischen Hilfsmitteln) sollen nach Munz (Rechenschaftsbericht 1949) durchschnittlich um etwa einen Drittel höher liegen als beim Bedienungsladen. Dies bedingt einen höheren Kapitalaufwand für Abschreibungen und Amortisation. Bei europäischen Verhältnissen resultieren überdies höhere Kosten für das Verpackungsmaterial.

Ein letztes Moment, das die Erfolgsrechnung des Selbstbedienungsbetriebes beeinflusst, ist die Diebstahlsquote. Sie wird sich freilich rechnerisch nie genau feststellen lassen, da Inventurfehlbeträge aus verschiedenen Gründen entstehen können. Hier mag wiederum der Ausbreitung dieses Verkaufssystems eine Grenze gesetzt sein, indem es eine Käufermentalität voraussetzt, die den Verlockungen zu widerstehen vermag. Damit ist nicht zuletzt ein Zusammenhang mit dem Lebensstandard eines Volkes gegeben. In den Ländern, welche diese Verkaufsart bisher eingeführt haben, halten sich die Diebstahlsverluste in erträglichem Rahmen und gefährden das System als solches nicht. Ihre Höhe beträgt ungefähr $\frac{1}{3}\%$ der Verkaufssumme (internationaler Durchschnitt), stellenweise etwas weniger, oft aber auch mehr. In der Schweiz senkten sich die Diebstähle proportional mit der Verbreitung der Selbstbedienung. All diesen Mehrkosten kann nur mit einer Umsatzsteigerung begegnet werden.

Im Gesamtergebnis lässt sich auf Grund der angegebenen Vergleiche und der Erfahrung folgern, dass die Selbstbedienungsbetriebe gegenüber den Fremdbetriebungsbetrieben einen Vorsprung besitzen, der aber von Land zu Land verschieden ist. Der Rationalisierungsgewinn ist dort am grössten, wo sich die Mehrzahl der Verteilungsstellen des Detailhandels auf einer rational niederen Stufe befindet. Die höheren Leistungen der Selbstbedienungsläden werden mit einem relativ kleineren gesamten

⁸⁸ Bei der Selbstbedienung ist die Raumaussnutzung in der dritten Dimension beschränkt und die Kundschaft muss zu allen Gütern Zugang haben (grosser Bewegungsraum).

Kostenaufwand bewerkstelligt, sodass für diese Betriebsform ein grösserer Wirtschaftlichkeitsgrad resultiert als für das Bedienungssystem. Die Selbstbedienung ist demnach leistungsintensiv.

Wenn wir feststellten, dass die Selbstbedienungsläden einen grösseren Betriebserfolg zeitigen, so bleibt dabei die Frage offen, inwieweit dieser Erfolg auf das System oder auf die Modernisierung des gesamten Betriebes zurückzuführen ist. Es darf nicht übersehen werden, dass jeder Betrieb, der sich auf Selbstbedienung umstellt, zu einer Neugestaltung des Geschäftes gezwungen ist. Damit werden vielfach allgemeine Rationalisierungsmassnahmen (Modernisierung der Einrichtungsgegenstände, bessere Warenauslage, andere Zusammenstellung des Sortimentes) vorgenommen, die für die Selbstbedienung nicht spezifisch sind. So könnte man geneigt sein, den Erfolg dem Selbstbedienungssystem zuzuerkennen, während er der Einführung davon unabhängiger Prinzipien zukommt. (Wir legen deshalb auch am meisten Wert auf generell unterschiedliche Merkmale, die nicht beiden Systemen zugleich eigen sind.)

Lohmann⁸⁹ unterscheidet zwei Arten der Rationalisierung: die intensivierende und die qualitative. Die letztere besteht im wesentlichen in einer Neuordnung der Arbeitsgänge und einer Beseitigung von Störungen im Arbeitsablauf. Bei der intensivierenden Rationalisierung erfolgt ein vermehrter Einsatz von Anlagevermögen und seine intensivere Nutzung (Mechanisierung, Maschinenanwendung, z. B. bei den Verkaufsautomaten). Die Löhne werden durch Abschreibung und Zins ersetzt. Dies ist beim Selbstbedienungssystem teilweise der Fall, indem die Kosten, die für Löhne weniger aufgewendet werden müssen, auf vermehrten Aufwand für die Nutzung von Sachkapital übergehen. Diese Betriebsform ist also bei gegebenem Umsatz kapitalintensiver als das Bedienungssystem (Verschiebung des variablen Kostenanteils auf den konstanten).

Der heutige Detailhandel muss eine unvergleichlich grössere Anzahl von Gütern vermitteln als früher. Um diese Arbeit bewältigen zu können, muss entweder die Zahl der Betriebe vergrössert werden, oder es müssen leistungsfähigere Betriebe geschaffen werden. Der andauernden Grossstadtentwicklung werden die Selbstbedienungsgeschäfte gerecht, denn sie ermöglichen die Abfertigung einer grossen Anzahl Konsumenten und die Vermittlung einer entsprechend umfangreicheren Gütermenge. In dieser grösseren Leistungsfähigkeit liegt ein nicht zu unterschätzender Rechtfertigungsgrund dieses Verkaufssystems; es ist volkswirtschaftlich zweckmässig.

⁸⁹ Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft, im „Wirtschaftsdienst“, Heft 12, Hamburg 1950.

2. Der Betriebsstandort

Dem Standort kommt im Hinblick auf die optimale Erfüllung des Betriebszweckes entscheidende Bedeutung zu. Ein Betrieb wird an jenem Ort errichtet, wo die besten Erfolgsaussichten erwartet werden. Abgesehen vom Einfluss irrationaler Faktoren ist die Standortsfrage eine Kostenfrage. Allgemein wird angenommen, dass ein Betrieb seine Tätigkeit dort ausübt, wo die Kosten am niedrigsten und die Erträge am höchsten sind.

Beim absatzorientierten Detailhandel überwiegt primär die Ertragnisseite, d. h. er rückt nach der Theorie in die Nähe der Konsumenten, dorthin, „wo für seinen Fachzweig genügend Haushaltungen vorhanden sind, die einen auskömmlichen Umsatz sicherstellen“ (Seyffert). Als Orte starker Konsumzusammenballungen werden z. B. Städte betrachtet (viele Konsumenten, grosse Kaufkraft).

Im engeren Standortsbereich städtischer Verhältnisse wirken sich die Standortsfaktoren in zwei Richtungen aus⁹⁰:

Die Geschäfte des Detailhandels lassen sich in zwei Gruppen einteilen, wovon die erste Güter des kurzfristigen, täglichen Bedarfs (z. B. Lebensmittel) und die zweite Güter des langfristigen, periodischen Bedarfs (z. B. Saisonartikel) führt⁹¹.

In Anbetracht europäischer Kaufgewohnheiten wird festgehalten, dass der Käufer den täglichen Bedarf möglichst in der nahen Umgebung seiner Wohnung decken will. Diese Betriebe sind also ausgesprochen haushaltsorientiert. Sie sind, entsprechend der Wohndichte, über das ganze Stadtgebiet verteilt oder befinden sich, bei Agglomeration der Wohnbevölkerung an der Peripherie, vorwiegend in diesen Gegenden. Dies bedingt eine Dezentralisierung der Betriebe.

Anders verhält es sich mit den Betrieben, die Güter des periodischen Bedarfs vermitteln. Diese Waren pflegt der Konsument nicht in der Nähe seiner Wohnung einzukaufen, sondern er will in einer Reihe von Geschäften die Auslagen vergleichen und die Güter auswählen können. Solche Läden werden sich dort niederlassen, wo ein möglichst lebhafter Verkehr herrscht und wo ein grosser Menschenstrom zirkuliert. Sie sind verkehrsorientiert. Dieser ist in den Hauptverkehrsstrassen und meist in der

⁹⁰ Vgl. Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., S. 205 ff.; Hirsch, Grundriss der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Leipzig 1926, S. 194; Brogle/Sohrmann, Der Warenhandelsbetrieb, 5. Aufl., Zürich 1952, S. 53 ff.

⁹¹ Bühler (Standortslehre des Handels, Diss. Bern 1948, S. 49) bemerkt zu diesen Begriffen richtigerweise (als Kritik an Hirsch): „Unlogisch ist einmal die Gegenüberstellung von „täglich“ und „periodisch“, denn täglicher Bedarf ist auch periodischer, eben in täglichen Perioden wiederkehrender Bedarf. Sachlich falsch ist dagegen die Verwendung des Begriffes „Bedarf“, weil im vorliegenden Fall nur der kaufkraftunterbaute Bedarf, nämlich die Nachfrage, eine ausschlaggebende Rolle spielt“.

Stadtmitte gegeben, sodass die Geschäfte des periodischen Bedarfs überwiegend dort zentralisiert sind. Dieser „beim einzelnen seltener auftretende Bedarf reicht für die entsprechend der Bevölkerungsdichte standortlich dezentralisierten Betriebe als Geschäftsgrundlage zumeist nicht aus. Sie sind auf viel grössere Konsumdichte angewiesen und liegen daher, für alle Kunden gleich gut erreichbar, zentral“ (Seyffert).

Die Anwendbarkeit obiger Theorie wollen wir nun in Bezug auf die Selbstbedienungsbetriebe für die Schweiz und die Vereinigten Staaten prüfen.

Beim täglichen Einkauf, wie er in der Schweiz nach wie vor üblich ist, bildet die Kundennähe den bestimmenden Standortfaktor. Sie begründet die Betriebsdezentralisation, die ziemlich gleichmässige Verteilung über die Wohnquartiere. Die Gewährung umfangreicher Zugeständnisse an die Käuferbequemlichkeit verhindert somit die Zentralisation der Geschäfte mit Gütern, die täglich nachgefragt werden (Existenzbedarf). Unter Berücksichtigung des beträchtlichen Umsatzminimums, das für die Selbstbedienungsbetriebe erforderlich ist, wird oft danach getrachtet, namentlich grössere (supermarket-ähnliche) Betriebe an Orten innerhalb des Stadtgebietes zu errichten, die eine hohe Verkehrsfrequenz und -akkumulation aufweisen. In der Standortwahl erfolgt hier eine Annäherung an den zentralisierten Detailhandel, der Güter umsetzt, die in grösseren Zeitabständen nachgefragt werden („periodischer Bedarf“). Infolge der hohen Raumkosten, die an solch begünstigten Lagen aufgebracht werden müssen, genügt für ihre Deckung der Ertrag aus dem Absatz an die nächstliegende Konsumentenschaft nicht; die Attraktionskraft dieser Betriebe muss weitergehen, sie muss umfänglicher sein. Den hinlänglichen Ausgleich dazu bieten die Passanten, die an solchen Verkehrspunkten als Nachfragende hinzukommen. Wir können daher annehmen, dass diese Selbstbedienungsbetriebe zusätzlich passantenorientiert sind. Damit wird faktisch das Einzugsgebiet vergrössert. Passanten legen erfahrungsgemäss Wert auf rasche Bedienung; für sie bildet die Selbstbedienung die geeignete Lösung.

Die mit der wirtschaftlichen Entwicklung sich ständig verändernden Lebens- und Nachfragegewohnheiten können, wie das Beispiel der USA deutlich lehrt, zu partiell neuen Standortgesetzen führen und somit der für europäische Verhältnisse aufgestellten und gültigen Theorie ihre Aktualität entziehen. Zu diesen veränderten Gewohnheiten gehört einmal der weitverbreitete Besitz eines Motorfahrzeuges, das in sehr vielen Fällen eine soziale Existenznotwendigkeit bedeutet, ferner die Deckung des Bedarfs an Konsumgütern in grösseren Zeitintervallen.

Dort, wo das Auto praktisch Allgemeinbesitz ist, muss das In-die-Nähe-Rücken zum Konsumenten hin nicht mehr das ausschlaggebende Moment spielen, wiewohl offenbar die nahe Einkaufsmöglichkeit noch überaus geschätzt wird⁹² und ein grosser Teil der Kunden die Einkäufe zu Fuss vornimmt⁹³. Die zwingende Notwendigkeit für eine dezentralisierte Bewegung fällt aber dahin. Dieser fehlende Grund wird denn auch immer mehr auf zwei Arten für eine lokale Zentralisation ausgenützt:

1. Innerhalb eines Stadtgebietes werden, wie bereits früher erwähnt, oft mehrere kleinere Läden geschlossen und durch einen leistungsfähigen grösseren Selbstbedienungsbetrieb ersetzt. Dieser wird mit Vorteil (freie Zufahrtsmöglichkeit, viele Passanten) in einer verkehrsreichen Strasse errichtet. Der Standort solcher Betriebe nähert sich damit demjenigen der Geschäfte, die Güter des „periodischen Bedarfs“ anbieten. Während sich letzterer aber oft in der Stadtmitte befindet, tendiert er bei den ersteren, je grösser sie sind, vom Zentrum weg gegen die Peripherie der Stadt, wo die Parkierungsgelegenheiten günstiger sind.

2. Die 1954 ausgeführten Supermarkets verteilen sich zu 22,6 % auf städtisches Gebiet, zu 66,8 % auf Vorstädte und zu 10,6 % auf ländliche Gegenden⁹⁴. Die ausgesprochen grossen Markthallen waren dabei bis zum Vorjahr in der letzten Kategorie am weitaus stärksten vertreten. Diese Entwicklung wäre nicht möglich gewesen ohne die Verbreitung des Automobils als Mittel für den Einkauf. Dank der Motorisierung sind die amerikanischen Supermarkets nicht direkt an die Kundennähe gebunden. Die zunehmende Verlagerung des Standortes vom Stadtkern weg gegen das offene Land hat für das Unternehmen den Vorzug, dass die Grundrente sinkt, während auf der andern Seite die Parkierungsmöglichkeiten immer günstiger werden. Die Anziehungskraft dieser Läden beruht grossenteils auf dem letztgenannten Umstand.

Bei den in städtischen Aussenquartieren gelegenen Supermarkets findet sich die beste Bodenqualität längs der grossen Ausfallsstrassen. Dort ist einerseits der Verkehr am dichtesten und andererseits ist das Geschäft mit dem Wagen ohne Mühe erreichbar. Die unmittelbare Nähe von Wohnungen ist für das Florieren eines Supermarktes nicht notwendig. Bei den Betrieben, die sich ausserhalb jeder Ansiedlung befinden, genügt es, wenn sie im Brennpunkt des Verkehrs liegen. Solche Verhältnisse sind z.B. bei Kreuzungen von Überlandstrassen gegeben. Soweit hier die motorisierten Passanten nicht zufällig beim Vorüberfahren anhalten, um

⁹² Nach einer breit angelegten Untersuchung der Universität Tennessee sollen drei Fünftel der Hausfrauen für ihre Einkäufe einen bestimmten Laden wegen seiner vorteilhaften Lage (geringe Entfernung) bevorzugen (Progressive Grocer, Dez. 1948).

⁹³ Gabler, a. a. O.

⁹⁴ Super Market Merchandising, Febr. 1955.

einzukaufen, muss mittels Reklame in den umliegenden Orten für genügende Kundschaft geworben werden. Diese Betriebe sollen in einem Umkreis bis zu 10 Meilen regelmässig Güter absetzen und weisen damit einen sehr grossen Einzugsbereich auf⁹⁵. Sie sind also zusammen mit den peripher situierten Supermarkets vornehmlich verkehrsorientiert.

Das Bestreben, einen möglichst grossen Kundenkreis anzuziehen, führte im Verlaufe der vergangenen Jahrzehnte zu einer dauernden Erweiterung des Warensortiments und damit auch zu grösseren Betrieben. Diese Tendenz hält heute noch an und verstärkt sich, je weiter die Distanz zwischen Anbieter und Abnehmer wird. Einzig niedrigere Preise vermögen dem Käufer die Annehmlichkeiten des Geschäftes in der nächsten Nachbarschaft nicht zu ersetzen. Die Supermarkets versuchen deshalb ihre Attraktionskraft zu vermehren, indem sie das Gütersortiment vergrössern und das Lokal sehr sorgfältig ausstatten (Schaffung einer eigenen Ladenatmosphäre). Damit nehmen sie das Aussehen von Kaufhäusern an, und gleichzeitig wird erreicht, dass der einzelne mehr kauft als vorgesehen. Das Vorhandensein eines Supermarktes ist oft verantwortlich für das Entstehen eines vollständig neuen Einkaufszentrums (shopping center), das sich aus Betrieben der verschiedensten Handelszweige formiert. Entgegen der bei uns gültigen Theorie befindet sich dieses Geschäftsviertel nun nicht mehr in der verkehrsreichen Innerstadt (city), wo es seine bisher natürliche Existenzgrundlage fand, sondern verlagert sich immer mehr an den Stadtrand. Diese Verlagerung hängt zum Teil mit der nach dem Kriege feststellbaren Stadtflucht nach weiter aussen befindlichen Wohngebieten zusammen. Dank der Motorfahrzeuge sind diese exzentrischen Anziehungspunkte lebensfähig.

Der Zug des Konsumenten nach eigentlichen Einkaufszentren und sein Gefallen an diesen erklärt sich u. a. wohl aus den dort bestehenden Vergleichsmöglichkeiten (Qualität, Preis). Der Supermarket befriedigt dieses Bestreben. Hier taucht wieder ein Vorteil des alten Marktes, der in der ausserordentlich grossen Auswahl bestand, in neuer Form auf. Für diese Möglichkeit, prüfen zu können, bevorzugt der Konsument einen zentralen Markt, der ihm eine gewisse konzentrierte Übersicht über das Angebot verschafft, und nimmt dafür auch einen längeren Weg in Kauf.

3. Privatwirtschaftlicher Gewinn — volkswirtschaftlicher Gewinn?

Mit dieser Kardinalfrage berühren wir das Kernproblem. Dem Selbstbedienungssystem kommt vom sozialen Gesichtspunkt aus entscheidende

⁹⁵ Erste Internationale Studientagung Rüslikon, Protokoll vom 17. Juli 1951.

Bedeutung zu, wenn es zu einer Verbilligung der Warenverteilung führt, die in letzter Linie dem Konsumenten zufällt. In der Erhöhung der Kaufkraft liegt zu guten Teilen seine soziale Rechtfertigung. Welches Ausmass diese Frage einnimmt, erhellt sich aus der Tatsache, dass die Ausgaben für Nahrungsmittel in den Haushaltrechnungen den grössten Einzelposten darstellen (sie partizipieren, je nach Staat, mit 30 % und darüber). Kann diese Zahl verringert oder kann bei gleichbleibendem Anteil mehr gekauft werden; mit andern Worten: ist mit der Umstellung auf Selbstbedienung eine Hebung des Volkswohlstandes möglich?

Auf Grund der weiter vorn angeführten Untersuchungsergebnisse dürfen wir bei der Selbstbedienung gegenüber der bisherigen Fremdbedienung einen betrieblichen Rationalisierungsgewinn bejahen. Seine Höhe ist allerdings nicht eindeutig bestimmt und schwankt von Land zu Land. Die Grösse des Gewinns ist z. B. abhängig vom Ausgangsniveau. Er ist erst dort merklich fühlbar, wo das System weit verbreitet ist, also in den Vereinigten Staaten. In Europa ist der Erfahrungsraum allgemein noch zu gering. Die durch die Betriebsrationalisierung erzielte Kosteneinsparung ist nirgends so gross wie erwartet. An sich sollte sie gar nicht fraglich sein, wird doch nun eine Funktion (Holen der Waren von den Gestellen), die bisher das Verkaufspersonal ausübte, von der Kundschaft unentgeltlich übernommen. Es treten aber kompensierende Kostenelemente in Erscheinung.

Selbst wenn wir einen Rationalisierungsgewinn annehmen, so ist damit noch nicht bewiesen, dass dieser nicht nur einzelnen Unternehmen zufällt, sondern sich zugunsten der Allgemeinheit auswirkt.

In den USA betrug Ende der Zwanzigerjahre die Handelsmarge im Lebensmitteldetailhandel rund 25 % (ohne Differenzierung zwischen Fremd- und Selbstbedienung)⁹⁶. Ein halbes Jahrzehnt später, während der Depressionszeit, konnten die Selbstbedienungsbetriebe ihre Aufgabe mit dem gleichen Aufschlag erfüllen, während nun für die andern Läden ohne Selbstbedienung eine Bruttomarge von mehr als 35 % angegeben wird. Zu Beginn der Fünfzigerjahre wird für letztere der gleiche Prozentsatz genannt, wogegen die Detailhandelsmarge der Supermarkets auf 15 bis 20 % (gewogener Durchschnitt aller Abteilungen) schrumpfte (1951: 16,6 %). Dieser Satz umfasst grösstenteils die Stufen des Gross- und Detailhandels, da beide in dieser Betriebsart vereinigt sind.

Der gesamtwirtschaftliche Aspekt kommt nun mit der Angabe zum Ausdruck, dass die Verminderung der Verteilungskosten bei den Super-

⁹⁶ Super Market Merchandising, Jan. 1951 (nach Bulletins der Harvard Business School) und Febr. 1953; Progressive Grocer, Okt. 1952; Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 77.

markets Minderpreise von durchschnittlich 10 % gegenüber weniger wirtschaftlich arbeitenden Betrieben herbeiführte⁹⁷. Zu dieser Senkung trägt seit einiger Zeit auch die Konkurrenz der Supermarkets untereinander bei (das Auto schränkt den Entfernungsschutz ein). Die Verkörperung der Selbstbedienung in Betrieben, die den dafür notwendigen Mindestumsatz erreichen, erweist sich damit als volkswirtschaftliche Rationalisierung. Ihre Erfolge manifestieren sich umso sichtbarer, je weiter die Betriebskonzentration zugunsten der Grossbetriebe auf Selbstbedienungsbasis (bis zu einer theoretisch bestimmbar Limiten) fortschreitet und die Grenzbetriebe ausgeschaltet werden. Mit der Selbstbedienung wird das Betriebsoptimum erhöht. Die Annahme: „Je mehr Konkurrenz, desto niedrigere Preise“ kann von einem gewissen Punkt an ins Gegenteil umschlagen. Der den bisher übrig gebliebenen Betrieben zugefallene Mehrumsatz führte unter Anwendung des neuen Verkaufssystems zu einer Kostenkomprimierung und folgerichtig zu tieferen Preisen. Auf diese Weise vermochte man auch dem Personalmangel, resp. den gestiegenen Kosten auszuweichen. Die Konzentration auf immer ausgedehntere Betriebe ermöglichte für die Ausübung der Detailhandelsfunktion, gesamthaft gesehen, eine absolute Personaleinsparung.

Theoretisch können die privaten Ersparnisse gesamtwirtschaftlich problematisch sein, denn bis zu einem gewissen Grad findet eine Kostenumlagerung auf den Konsumenten statt. Werden z. B. zehn kleinere Geschäfte geschlossen und durch einen Grossbetrieb ersetzt, so hat dieser für die Zufuhr und Verteilung einer bestimmten Gütermenge geringere Aufwendungen als die zehn Betriebe zusammen. Andererseits hat aber der Grossteil der Konsumenten einen weiteren Weg zurückzulegen als vorher, was für sie höhere Ausgaben (Fahrkosten) bedeutet. Der Ausgleich muss hier gefunden werden, indem die Waren entsprechend billiger verkauft werden, wie das besonders bei den Supermarkets der Fall ist. Der Gewinn erweist sich als volkswirtschaftlich echt und wird umso grösser, je mehr in einem Mal eingekauft wird; wenn, wie das für Amerika zutrifft, der ganze Wochenbedarf aufs Mal gedeckt wird. Hier verteilt sich der Mehraufwand der Konsumenten, sodass er praktisch nicht mehr ins Gewicht fällt. Eine nach aussen kaum fühlbare Auswirkung hat die Kostenverlagerung zulasten der Hersteller von Markenartikeln, die zugleich die Werbung dafür übernehmen.

Im Gegensatz zu den USA hat in Europa die Preisbildung als Folge der Einführung der Selbstbedienung noch keinen Einfluss erfahren, was offenbar darauf zurückzuführen ist, dass die Kosteneinsparungen mit

⁹⁷ Rapport du Premier Congrès International . . . , a. a. O., S. 77.

diesem System bisher zu gering sind. Gelegentliche Vorteile ergeben sich erst für die Unternehmung.

Die schweizerischen Filialunternehmen, die Selbst- und Fremdbedienungsläden unterhalten, setzen für beide Arten dieselben Preise fest. In England sollen die Kostenersparnisse immerhin einigen wenigen Konsumgenossenschaften ermöglicht haben, die Rückvergütungssätze zu erhöhen⁹⁸. Wo die Selbstbedienung noch verhältnismässig wenig verbreitet ist und die Fabrikanten von Markenartikeln für diese feste Preise vorschreiben, sind direkte Preisermässigungen schwierig. Einflussreiche Unternehmen müssten hier auf Eigenmarken ausweichen, um eine unmittelbare Wirkung auszuüben.

Geben wir zum Schluss dieses Kapitels die Ansicht wieder, wie sie am Ersten Internationalen Kongress über Probleme der Lebensmittelverteilung vertreten wurde (Rapport, a. a. O., S. 78):

„Il convient cependant d'indiquer que les petits magasins „Libre-Service“ européens ne peuvent pas prétendre à une influence aussi nette sur les prix que celle qui est faite des „Super-Marchés“ aux Etats-Unis.

La division du travail, l'emploi à plein temps du personnel, la mécanisation des opérations de distribution, le volume des affaires traitées... n'y sont absolument pas comparables. Les coûts de distribution non plus.“

⁹⁸ wie Anm. 97, S. 78; The British Market Research Bureau Ltd., a. a. O., S. 14.

VI. KAPITEL: DIE WARENAUTOMATEN

1. Allgemeines

Die zweite Vertriebsform, bei welcher der Käufer direkt in die Verkaufsfunktion eingegliedert wird, stellt der Warenautomat als selbsttätige Verkaufseinrichtung dar ⁹⁹. Mit ihm ist die Selbstbedienung in letzter Konsequenz und reinsten Form verwirklicht. Die Rationalisierungstendenz tritt ganz auf technischem Gebiet auf und führt zu einer vollständigen Mechanisierung des Verkaufsvorgangs. Ausgeprägt kommt dabei der Zug unserer Zeit zur Geltung, möglichst viele Arbeitsgänge, die früher durch körperliche Arbeit vollbracht wurden, durch eine mechanische Leistung zu ersetzen. Er offenbart sich hier bei der Warenverteilung und nicht wie üblicherweise bei der Produktion.

Wir können uns bei diesem Kapitel kürzer fassen als bei der Behandlung der Selbstbedienung, da beide gemeinsame Merkmale aufweisen.

2. Voraussetzungen

Das richtige Funktionieren der Automaten als Verteilungsinstrument ist erst dann gewährleistet, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind. Es sind im Prinzip die nämlichen, wie wir sie an den Anfang der Arbeit gestellt haben. Sie seien an dieser Stelle nochmals in Kürze angeführt und, wo nötig, ergänzt.

Um rentabel zu sein, setzt der Automat die Grosstadtbildung voraus. Da er faktisch auf die Abgabe von Gütern in kleinen Einzelmengen beschränkt ist, muss er eine hohe Umschlagsgeschwindigkeit für die in ihm aufgestapelten Waren erreichen. Diese ist umso günstiger, je grösser die Zahl der stetigen Käufer, d. h. je höher die Wohndichte zur Garantie des Umsatzminimums ist.

⁹⁹ Ausser Betracht bleiben diejenigen Automatenarten, die nicht der gewerbsmässigen Güterverteilung dienen.

Von primärer Bedeutung ist ferner die rechtliche Ordnung: die Gesetzgebung muss das Aufstellen von Verkaufsautomaten zulassen. Die Automaten stiessen seit Beginn ihrer Verwendung auf Widerstand von Seiten des zuerst dagewesenen, sesshaften Detailhandels, dem es auch zum Teil gelang, ihren Wirkungskreis durch gesetzliche Verbote einzuschränken. Dieser Widerstand hält oft heute noch an. Einerseits waren die Automaten als Konkurrenzform unbeliebt (bis der Detailhandel sie selbst zu nutzen wusste) und anderseits spielten sozialpolitische Erwägungen mit: man befürchtete bei dieser offensichtlich arbeitssparenden Methode die Freisetzung von Arbeitskräften.

Der Automat verlangt weiter eine Stabilität in dreierlei Hinsicht:

1. Die Preisstabilität: „Der Nutzbarmachung des Automaten als einer an bestimmte Einwurfmunzen gebundenen Verkaufseinrichtung sind insoweit Grenzen gezogen, als er sich Preisschwankungen nur in einem beschränkten Ausmass anpassen kann. Zeigen die Preise eine sinkende Tendenz, so ist es verhältnismässig einfach, durch geringfügige technische Änderungen die Abgabe einer grösseren Menge von Waren gegen die gleiche Einwurfsmünze zu bewerkstelligen“¹⁰⁰. Umgekehrt sind bei leichten Preissteigerungen entsprechende Mengenverringerungen möglich. Bei gewissen Automatenarten und dort, wo höherwertige Güter feilgeboten werden, besteht die Möglichkeit des Preisausgleichs auch darin, dass der zu verkaufenden Ware Wechselgeld beigelegt wird. Der Einwurfwert wird dabei von vornherein grösser gehalten als der Güterwert, womit im Fall von steigenden Preisen der überschüssende Betrag verkleinert werden kann.

Bei Preisveränderungen bestehen also einige Variationsmöglichkeiten. Sind die Schwankungen aber derart (namentlich bei einem Ansteigen der Preise), dass sich ein Ausgleich durch Veränderungen von Menge und Güte der abzusetzenden Waren nicht mehr herstellen lässt, so sind kostspielige Umänderungen im Mechanismus des Automaten notwendig, die seine Rentabilität in Frage stellen. Bei einem noch weiteren Anziehen der Preise muss der Betrieb eingestellt werden. Diese relative Preisstarrheit des Automaten trägt dazu bei, dass er als Verteilungsform in einer Volkswirtschaft kaum je eine dominierende Rolle einnehmen dürfte. (Diese kann zwar, wie zu zeigen sein wird, für gewisse Warengattungen beträchtlich sein; gesamthaft wird sie aber wahrscheinlich nie überragend werden.)

¹⁰⁰ Harwig, Untersuchung über die Bedeutung des mechanischen Warenverkaufs für die Volkswirtschaft unter Zugrundelegung des europäischen Automatenwesens, Diss. Basel 1936, S. 8.

2. Die Währungsstabilität: Die Automaten können nur dort funktionieren, wo das Geldwesen geregelt ist. Die Wirtschaft muss mit genügend und gut geprägten Münzen ausgestattet sein. Wo das Hartgeld aus dem Verkehr verschwindet, wie z. B. während der deutschen Inflation in den Zwanzigerjahren, lässt sich dieses Verkaufssystem nicht mehr aufrecht erhalten.

3. Die politische Stabilität: Sie kann als übergeordnetes Prinzip über die beiden ersten Punkte gelten. Im dritten speziellen Fall sei daran erinnert, dass bei gestörter Versorgungslage, wie sie meist ein Krieg mit sich bringt, die Güterknappheit je nach ihrer Stärke die Einführung der Rationierung erfordert. Je weiter diese ausgedehnt werden muss, umso mehr wird damit der für den Automatenabsatz verfügbare Warenkreis eingeengt.

Die auffälligste Bedingung ist schliesslich das Vorhandensein einer hochentwickelten Technik.

3. Die psychologischen Faktoren

Die psychologischen Anreize, welche bei den Warenautomaten Umsätze zustandekommen lassen, überschneiden sich im Prinzip mit denen bei der Selbstbedienung. Der Erfolg, mit dem Automaten aufgestellt werden, lässt darauf schliessen, dass sie Eigenschaften besitzen, die das Leblose dieser Verkaufseinrichtung auszugleichen vermögen.

Wo er nicht als Mittel der geplanten Bedarfsdeckung dient, verdankt der Automat seinen Umsatz den Impulskäufen. Die Übersicht über die volle Güterauslage fördert die Kauflust, sie weckt latente Bedürfnisse, die vielleicht erst in Zukunft entstanden und dann an einem andern Ort gedeckt worden wären. Der Konsument bedenkt nicht mehr nur, was er kaufen muss, sondern er wird daran erinnert, was er noch kaufen könnte. Kaufhandlungen mit der Bedeutung zusätzlichen Umsatzes liegen dann vor, wenn aus dem Automaten Güter zum Verbrauch entnommen werden, die ohne ihn nicht stattgefunden hätten. Die Annehmlichkeit des zwangslosen Einkaufes ist ebenfalls geeignet, unbeabsichtigte Käufe zustande zu bringen.

Eine Rolle dürfte ferner der für einen Kaufakt geringe Zeitaufwand spielen. Bei keinem andern Verkaufssystem ist das Proportionalitätsverhältnis zwischen Einkaufszeit und -volumen so günstig wie beim mechanischen Warenverkauf. Gegenüber der Selbstbedienung fallen der beim Abrechnen mögliche Engpass, und im Vergleich zur Fremdbedienung die Wartezeit weg.

Ein nächstes Moment, einen Automaten zu benutzen, wird durch den im Menschen liegenden Spieltrieb unterstützt, der normalerweise bei Kindern am stärksten zur Geltung kommt. Wo die Dienstleistung der Warenabgabe zu einem rein technischen Vorgang wird, wirkt der Reiz der Technik verkaufsanregend.

Harwig (a. a. O., S. 42) erwähnt als weiteres Merkmal die Weckung des Spartriebes, dessen Bedeutung der Schreiber freilich verneinen oder doch einschränken möchte. „Im Gegensatz zu solchen, nicht durch ein echtes Kaufbedürfnis hervorgerufenen Kaufhandlungen steht die Deckung wirklichen Bedarfs, die beim Automaten anstatt im Laden aus dem Grunde vorgenommen wird, weil der Automat Waren in kleineren Mengeneinheiten anbietet, als dies im Laden geschieht.“ Auf Grund empirischer Verhältnisse seiner Zeit kommt er zum Schluss, „dass für breite, auf sparsame Ausgabeneinteilung angewiesene Käuferschichten, wie z. B. kleinste Haushaltungen, Berufstätige, die erst nach Ladenschluss zu einer Mahlzeit kommen oder sich nach Ladenschluss aus einem unvorhergesehenen Anlass mit Lebensmitteln ohne grosse Geldausgaben in dem augenblicklich nötigen Umfange versorgen möchten, der Automat ein nützliches Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse solcher Käufer darstellt, die zur Sparsamkeit gezwungen oder veranlagt sind“.

4. Bedeutung und Verbreitung der Warenautomaten

A. Die volkswirtschaftliche Bedeutung

Die Bedeutung dieser „stummen Verkäufer“ liegt hauptsächlich darin, dass sie jederzeit betriebsbereit sind. Sie sind dort geeignet, wo durch das Gesetz die Zeiten für die Offenhaltung der Ladengeschäfte beschränkt sind und der Verkauf aus Automaten ausserhalb dieser Zeiten erlaubt ist. Ihre Wichtigkeit ist also abends und am Wochenende am grössten. Dank des unbeschränkten Bereitschaftsgrades kann diese Einrichtung als Mittel für die Deckung eines plötzlich auftretenden, unvorhergesehenen Bedarfs einen sehr hohen Grenznutzen aufweisen. In der jederzeitigen Einkaufsmöglichkeit liegt der Vorteil für den Kunden, dafür muss er auf die Beratung des Händlers verzichten.

Die Automaten sind dazu berufen, als zusätzliche Verteilungsform zu den bereits bestehenden Verkaufsbetrieben zu dienen. In dieser Eigenschaft werden sie sicher an Bedeutung gewinnen, ohne aber in absehbarer Zeit den übrigen Detailhandel ganz oder teilweise verdrängen und ersetzen zu können. Seyffert (Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., S. 195 ff.) hält dafür, dass die Grenzen des automatischen Verkaufs einer einiger-

massen differenzierten Käuferschaft gegenüber eng sind. „Für einige Artikel des täglichen Bedarfs, die eilig auch einmal ausserhalb der Ladenzeiten eingekauft werden müssen, wird der Automat seine Bedeutung halten können. Seine nur auf die Warenaushändigung beschränkte Leistung reicht nicht aus, ihm einen grösseren Raum im Warenvertrieb zu sichern.“ Wir gehen im Prinzip mit dem Autor einig, glauben aber, dass seine Ansicht auf die Dauer und selbst für europäische Verhältnisse zu skeptisch ist.

Die wirtschaftliche Rechtfertigung besteht — neben dem bereits oben angegebenen Grund — darin, dass er dort Güter vermittelt, wo der zu erwartende Umsatz so klein ist, dass der Betrieb einer durch menschliche Arbeitskraft geführten Verteilungsstelle bei dem geringen Nutzen und der unvollständigen Kapazitätsausnützung nicht vertretbar wäre. Ist dieser Umstand gegeben, so liegt die Aufstellung eines Automaten im allgemeinen, volkswirtschaftlichen Interesse, weil dadurch der Güterumsatz gesteigert wird. Selbst wenn mancher durch den Automaten zustandegewordene Kauf üblicherweise in einem Laden abgeschlossen wird, so wirkt doch darüber hinaus der ständig betriebsbereite Automat umsatzfördernd. Viele Geschäfte wären sonst nicht abgewickelt worden, weil zur Zeit des Abschlusses ein Laden entweder zu entfernt oder geschlossen war. Dies gilt umso mehr, als der Konsument mittels des Automaten in der Regel Güter infolge eines augenblicklichen Bedürfnisses zum sofortigen Gebrauch, selten auf Vorrat erwirbt.

Je nach der Verbreitung, den verkauften Waren und der örtlichen Verteilung der Automaten scheint eine Umsatzverlagerung von andern Betrieben auf diese im Bereich der Möglichkeit zu liegen. Dieser Einfluss geht aber unseres Wissens nirgends so weit, dass man im Ernst von einer volkswirtschaftlich unerwünschten Beeinträchtigung bestehender Betriebe reden könnte. Je nach den rechtlichen Besitzverhältnissen kommen dem angestammten Detailhandel Umsätze zu, die ihm ohne den Automaten entgehen würden.

Als Folge der vorne geschilderten psychologischen Einflüsse hat der Automat die Eigenschaft, im Konsumenten Bedürfnisse wachzurufen, deren Befriedigung ihm im Moment des Entstehens dringender erscheint als die Befriedigung anderer Bedürfnisse. Er führt damit einen an sich nicht beabsichtigten, zusätzlichen Kauf herbei. Die durch diese Zusatzverkäufe hervorgerufene Nachfrageverschiebung hat vielleicht für einige Genussmittel eine volkswirtschaftliche Auswirkung, indem Bedürfnisse anderer Sektoren nicht mehr voll befriedigt werden können.

B. Die Verbreitung

Da die Dokumentation über die zahlenmässige Verbreitung der Verkaufsautomaten noch spärlicher ist als bei den Selbstbedienungsbetrieben, müssen wir uns mit einigen summarischen Angaben begnügen.

Die Wandlung der Verkaufssysteme hat geschichtlich nicht beim herkömmlichen Träger dieses Handelszweiges, dem Laden-Detailhandel, sondern abseits davon, beim Automaten, verbunden mit einer Mechanisierung des Verkaufsvorganges, begonnen.

England ist dasjenige Land, wo die Automaten zuerst genutzt wurden¹⁰¹. Zu Beginn der Achtzigerjahre des vorigen Jahrhunderts wurde dort der erste brauchbare Apparat gebaut; die Automaten waren in Bahnhöfen aufgestellt. Das Sortiment beschränkte sich anfänglich auf einige wenige Genussmittel, dehnte sich aber im Laufe der Zeit immer mehr aus. Dank der technischen Vervollkommenung ist heute die Verkaufsmöglichkeit durch Automaten für die meisten Konsumgüter geboten. Praktisch wird davon erst in den USA in grösserem Umfange Gebrauch gemacht. Hier wie in Europa dominiert jedoch nach wie vor die Abgabe von Genussmitteln (Tabak-, Süsswaren).

a) Die Vereinigten Staaten von Amerika

Gleich wie die Selbstbedienungsbetriebe so sind in Amerika auch die Warenautomaten, aus denen nach europäischen Begriffen eine Unmenge von Gütern bezogen werden kann (z. B. auch gefrorene Nahrungsmittel), am weitesten verbreitet. Im Gegensatz zu Europa, wo die Automaten noch die Stellung eines zusätzlichen Verkaufssystems einnehmen, sind sie in den Vereinigten Staaten für viele Produkte zu einer vollwertigen Verteilungsform geworden und gewinnen immer mehr an Boden. Diese Entwicklung wird einenteils der Gunst zugeschrieben, welche die Automaten beim Publikum geniessen, andernteils den hohen Industrielöhnen, die viele Fachkräfte aus der Detailhandelsbranche abwandern lässt. Wo es für den Händler unmöglich ist, bei gegebenem Lohnsatz geeignete Arbeitskräfte zur Bedienung der Kundschaft zu finden, bildet die Verwendung von Automaten als personalsparendes Verkaufssystem eine Lösung zur Überwindung dieser Schwierigkeit. Ebenso mögen Gedanken der betrieblichen Rationalisierung (erhöhte Wirtschaftlichkeit) zur Umwandlung auf den mechanisierten Warenverkauf beigetragen haben. Während sich die Gesamtzahl der Detailhandelsbetriebe in den letzten Jahren ständig verringerte (Konzentrationsbewegung), ist bei den Auto-

¹⁰¹ Harwig, a. a. O., S. 13.

maten die gegenteilige Tendenz sichtbar: ihre Zahl nimmt dauernd, wenn auch nicht sprunghaft, zu. Sie sind heute schon so verbreitet, dass auf etwa 55 Einwohner ein Automat entfällt. Diese Dichtigkeit wird von keinem andern Land erreicht.

Die steigende wirtschaftliche Bedeutung des Automatengeschäftes veranschaulichen die folgenden, ungefähren Angaben ¹⁰²:

Jahr	Umsatz in Mio. \$
1946	600
1948	750
1950	1000
1951	1200
1952	1300
1953	1500

Während vor dem zweiten Weltkrieg erst etwa eine Million Automaten in Betrieb waren, waren es 1953 rund drei Millionen. Im Jahre 1952 wickelten 2 750 000 Automaten insgesamt 19 Milliarden Verkäufe ab. Es wurden u. a. verkauft: für 672 Mio. Dollars Zigaretten, was 16 % des gesamten Umsatzes in Zigaretten darstellt; für 192 Mio. Dollars Süssigkeiten, entsprechend 20 % des Gesamtabsatzes dieser Waren; ferner für 82 Mio. Dollars Getränke.

In Europa ist der Verkauf durch Automaten gegenüber Amerika noch verhältnismässig wenig verbreitet. Ihre Anwendung ist aber im Zunehmen begriffen.

b) Deutschland

Die Automaten wurden in Deutschland bereits in den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts für den Verkauf von Süsswaren nutzbar gemacht ¹⁰³. Der erste Weltkrieg und die anschliessende Inflation mit ihrem Güter- und Hartgeldmangel legten das gesamte Automatenwesen während mehr als zehn Jahren still. Erst als wieder brauchbare Münzen in den Verkehr kamen und sich das Vertrauen in die neugeordnete Währung gefestigt hatte, erfuhren die Automaten Mitte der Zwanzigerjahre eine Wiederbelebung. Nun wurden auch weitere Warengattungen in das Sortiment miteinbezogen. Harwig gibt die Gesamtzahl der in Be-

¹⁰² Die Tat, Zürich, Nr. 345 vom 18. Dez. 1953; Le Coopérateur Suisse, Nr. 49 vom 3. Dez. 1952; Zweite Internationale Studententagung Rüschiikon, Protokoll vom 31. Juli 1952; Der Organisator, Heft 430, Zürich 1955. In der Zahl der Automaten sind auch diejenigen enthalten, die eine Dienstleistung verabreichen.

¹⁰³ Zunker, a. a. O., S. 391; für das folgende: Harwig, a. a. O., S. 24 ff.; Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., S. 195; Weyer, Entwicklung und Struktur des deutschen Tabakwaren-Einzelhandels, Stuttgart 1940, S. 179 ff.

trieb stehenden Automaten für 1930 mit 11 292 Stück an. Von der durch das Automatengesetz von 1934 gegebenen Möglichkeit, auch nach Geschäftsschluss fachübliche Güter durch Automaten zum Verkauf zu stellen, die in räumlichem Zusammenhang mit der offenen Verkaufsstelle sein mussten, hatte vor allem der Tabakwarenhandel Gebrauch gemacht. Die Zahl der Tabakautomaten wurde für 1939 auf etwa 100 000 geschätzt, davon gegen 4500 als Innenautomaten in Gastwirtschaften. Der jährliche Gesamtumsatz betrug rund 119 Mio. RM, bei einem monatlichen Umsatz pro Automat von 100—125 RM. Der Anteil des Automatenverkaufs am gesamten Tabakwarenumsatz bezifferte sich auf 13 0/0; 82 0/0 dieses Umsatzes erfolgte nach Ladenschluss. Neben den Zigarettenautomaten fanden sich über 100 000 weitere Automaten, die sonstige Nahrungs- und Genussmittel abgaben.

Der zweite Weltkrieg brachte einen erneuten Einbruch und verhinderte eine Weiterentwicklung. Auch diesmal schuf erst die Herausgabe von neuem Hartgeld die Voraussetzung zum Wiedererscheinen der Warenautomaten, was 1949 der Fall war. Namentlich am Wochenende soll kein unerheblicher Umsatz über die Automaten gehen. Aus den dem Detailhandel angegliederten Apparaten dürfen aber nur jene Waren verkauft werden, die das Geschäft in seinem Warenkreis regelmässig führt.

c) Schweiz

Beim Detailhandel hat der Automat erst zu Beginn der Dreissigerjahre Eingang gefunden; als freistehender Automat auf Bahnarealen ist er dagegen schon lange bekannt¹⁰⁴. Die in räumlicher Verbindung mit einem Ladenlokal sich befindenden Automaten haben gerade in letzter Zeit eine augenfällige Zunahme erfahren, wobei auch das Sortiment bedeutend erweitert wurde.

Wo Bestreben im Gange sind, der Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft durch die Sozialgesetzgebung immer weitergehende Schranken zu setzen, wie das in der Schweiz zutrifft, werden die Automaten an Bedeutung gewinnen. Die Verkürzung der Öffnungszeiten der Läden dürfte ihnen direkt zugute kommen.

5. Betriebsökonomik und Standort

A. Strukturmerkmale

Bei den Automaten fehlt logischerweise die Möglichkeit des zwischenbetrieblichen Vergleichs mit andern Betrieben des Detailhandels, da trotz

¹⁰⁴ Harwig, a. a. O., S. 35.

derselben wirtschaftlichen Funktion Ungleichartiges verglichen werden müsste. Andererseits ist der innerbetriebliche Vergleich für unsere Zwecke nicht von Interesse. Einige beschreibende Hinweise auf der Kostenseite können aber doch gegeben werden.

Relativ hoch sind die Anschaffungskosten, was entsprechend grosse Amortisationsquoten zur Folge hat. Günstig sind dank der vollständigen Raumausnützung die Raumkosten, dagegen dürften bei gewissen Artikeln, die in kleineren als üblichen Mengen feilgeboten werden, die Verpackungskosten, gemessen am Warenwert, ins Gewicht fallen. Hier müssen gezwungenermassen alle Güter vorverpackt sein. Positiv wirkt sich gegenüber der Selbstbedienung das Fehlen der Diebstahlsverluste aus. Der grundlegende Unterschied zum Fremd- und Selbstbedienungssystem besteht aber beim vollmechanischen Warenverkauf darin, dass die Personalkosten ganz wegfallen, d. h. sie beschränken sich auf den Aufwand für das Nachfüllen der Automaten. Erinnern wir uns, dass bei jenen Verkaufssystemen die Löhne an den Gesamtkosten den grössten Platz beanspruchen. Mit der Systemwandlung entstehen hier anstelle der Personalkosten Anlagekosten; die variablen Kosten gehen in konstante über. Die Kapitalintensität wächst und wir können bei den Automaten im Vergleich mit dem Normalbedienungssystem von einer intensivierenden Rationalisierung reden (vgl. S. 92).

Trotz den scheinbar verringerten Aufwendungen lässt die Kostenstruktur nicht zu, dass bei dieser Betriebsart die Güter billiger als anderswo verkauft werden. Dafür vermittelt der Automat als Kompensation eine zeitlich unbegrenzte Dienstleistung.

B. Der Standort

Die Auswertung der psychologischen Wirkungen, die der Automat ausübt, ist in der Richtung eines grösstmöglichen Umsatzes umso vorteilhafter, je mehr Konsumenten in seinen Ausstrahlungsbereich gelangen. Je grösser der Warenumsatz ist, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit. Der Automat muss noch in vermehrtem Masse wie der übliche Detailhandel die Nachfragenden aufsuchen, da seine Benützungsdauer in der Regel von derjenigen der andern Betriebe abweicht (stärkerer Anteil der konstanten Kosten). Er wird am Wochenende, in den Abend- und Nachtstunden am häufigsten benützt. Der günstigste Standort ist demnach dort, wo grössere Menschenmengen regelmässig zusammenströmen und zirkulieren, und wo der Automat die nach Ladenschluss auftretende Nachfrage befriedigen kann. Dies ist in Vergnügungszentren, an Orten, wo grössere Anlässe (Sportveranstaltungen, Messen) stattfinden, in passantenreichen

Strassen, in Bahnhöfen oder an Haltestellen anderer Verkehrsmittel der Fall. Die Automaten sind, gesamthaft gesehen, verkehrsorientiert und folgen damit den Gesetzen derjenigen Betriebe, die Güter des periodischen Bedarfs vermitteln, wiewohl sie grösstenteils solche der kurzfristigen Nachfrage anbieten.

Ist der Automat räumlich einem Geschäftslokal angegliedert, so ist sein Standort gegeben, und der Automat übt einfach die Funktion einer komplementären Verkaufseinrichtung aus. Der Standort des Ladenbetriebes — nach seinen spezifischen Gesetzen gewählt— kann für die Erfüllung des Geschäftsinteresses optimal sein, ist es aber nicht unbedingt für den Automaten, weil das Mass der einem Betrieb während der offenen und der geschlossenen Stunden zufließenden Nachfrage meist nicht identisch ist. Die kostenmässig natürliche Verbindung von Ladenlokal und Automat mag daher für den letzteren standortsmässig unnatürlich sein; sie muss es aber nicht sein.

VII. KAPITEL: SCHLUSSBETRACHTUNG

1. Zusammenfassung und Folgerungen

Im folgenden seien die wichtigsten Punkte und Ergebnisse nochmals festgehalten und durch einige abschliessende Bemerkungen ergänzt.

Wir haben gesehen, dass die neuen Verkaufssysteme nur dort aufkommen konnten, wo ein gewisser Lebensstandard verwirklicht ist, und wo weitere Voraussetzungen erfüllt sind. Es lässt sich nicht leugnen, dass sie einer Mechanisierung und Technisierung unseres Lebens Vorschub leisten, wie dies besonders deutlich bei den Automaten zur Geltung kommt. Den amerikanischen Supermarkets ist es dank der Verwendung von Maschinen, der betriebsinternen Arbeitsteilung und der gleichmässigen Beschäftigung des Personals gelungen, Prinzipien in die Domäne der Güterverteilung zu übertragen, die vorher erst im Bereich der eigentlichen Produktion Anwendung fanden. Diese Verkaufsform entspricht daher am ehesten der industriellen Fertigung. Bei dieser Betriebsart zeigt sich gegenüber dem früheren Detailhandel auch eine Vereinigung wie ein Abbau von Funktionen: auf der einen Seite üben sie nun die Gross- und Detailhandelsfunktion gleichzeitig aus und andererseits wird, wie bei der Selbstbedienung allgemein, ein Teil des Bedienungsvorgangs auf den Kunden übertragen. Die persönliche Werbung und die ehemals mündliche Beratung fallen weg. Sie werden von den Fabrikanten, resp. der unpersönlichen Reklame übernommen. Bei den Automaten wird auch die Tätigkeit des Kassierens objektiviert.

Mit der Eingliederung des Konsumenten in die Verkaufsfunktion ist als Ausfluss des Rationalisierungsstrebens eine typische Versachlichung also damit verbunden, dass man nicht mehr bei einer Person, sondern bei einer anonymen Institution kauft. Diese Entpersönlichung scheint der Kaufpreis für die kostensparende Massenproduktion und -verteilung zu sein. Sie wird aber vom Konsumenten geschätzt.

Auf Grund des Gezeigten lässt sich behaupten, dass die neuen Verkaufssysteme volkswirtschaftlich rationell sind, was besonders für die

Selbstbedienung gilt. Sie erfüllen ihre wirtschaftliche Aufgabe besser als dies mit dem Fremdbienungssystem in der Regel der Fall ist. Mit der Selbstbedienung wird der Antagonismus im Verbraucher, der einerseits Wert auf billige Güter legt und andererseits auf gewisse Ansprüche nicht gern verzichtet, überwunden. Die Leistung der freien Konsumwahl und des ständig erweiterten Sortimentes, der sofortigen Bedürfnisbefriedigung müssen bei der Beurteilung der Distributionskosten mitberücksichtigt werden. Je höher die Anforderungen des Konsumenten sind, umso höher sind die Verteilungskosten. Diese These wird mit der Einbeziehung des Kunden in die Verkaufsfunktion umgangen, sie wird entaktualisiert. Er empfindet das Holen der Güter nicht als Belastung oder Rückfall, und die hohe Dienstleistung zu seinen Gunsten bleibt erhalten. Das betriebliche Leistungsvermögen ist gegenüber dem Fremdbienungssystem gesteigert worden. Bei den amerikanischen Supermarkets wirkt sich die Kostenersparnis preissenkend aus, womit diese Betriebe zu einer Hebung des Volkswohlstandes beitragen können. Die Warenautomaten sind jederzeit betriebsbereit.

Selbst bei der Ausgestaltung der Verkaufsstellen bewahrheitet sich, was bereits Marx vorausgesehen hatte: die verhältnismässige Zunahme des konstanten Kapitalteils auf Kosten des variablen Bestandteils. Es erfolgte eine Substitution der Arbeit durch Kapital, und entsprechend veränderte sich im Laufe der Zeit die Kostenstruktur: das Verhältnis zwischen Löhnen (entgegen der Marx'schen Annahme wurde die Arbeitskraft immer teurer) und Kosten für Sachnutzung verschob sich dauernd zu Lasten des letzteren Faktors. Das Anwachsen der Kapitalintensität kommt am reinsten bei den Automaten zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit der genannten Prophezeiung steht in den Vereinigten Staaten die Entwicklung der Betriebskonzentration und -grösse (Kapitalakkumulation) im Sinne von Marx. In Anbetracht des ersten Umstandes können wir vielleicht von einer freiwilligen Rückkehr zur Bannmeile, wie sie das Mittelalter kannte, sprechen. Die Umsatzgestaltung fördert die Tendenz zum Grossbetrieb, zum Supermarket, ebenso wie die Vorliebe des Konsumenten zum Einkauf auf einmal und unter einem Dach. So entstehen Einkaufszentren. Nach einer amerikanischen Untersuchung¹⁰⁵ sollen 77 % aller Hausfrauen ihren gesamten Nahrungsmittelbedarf in einem einzigen Laden eindecken. Mit dieser Konzentrationsbewegung zum grossräumigen allround-store wird die Spezialisierung von Betrieben nach Branchen aufgehoben. Die Erweiterung der Auswahl trifft auch für die Automaten zu.

¹⁰⁵ Galvani/Arnell, a. a. O., S. 156, nach einer Umfrage aus dem Jahre 1945.

Trotzdem die neuen Verkaufssysteme arbeitssparende Methoden der Warenverteilung darstellen, erhält damit die Marx'sche These der Schaffung einer Reservearmee keinen Sukkurs. Wiewohl Mechanisierung zunächst immer eine Verminderung der Betätigung menschlicher Arbeit bedeutet, so hat doch nicht jede Mechanisierung in ihrer letzten Auswirkung, global gesehen, eine Freisetzung von Arbeitskräften zur Folge. Mit fortschreitender Technisierung werden für die Herstellung und den Unterhalt der technischen Hilfsmittel neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Eine friktionelle Arbeitslosigkeit kann höchstens die mit der Einführung der Selbstbedienung gewonnene Auslese der Tüchtigsten mit sich bringen. Schädliche Auswirkungen auf die Volkswirtschaft treten aber nicht ein.

Theoretisch und empirisch nimmt mit dem Anwachsen der konstanten Kosten die Konjunkturfestigkeit ab, d. h. bei einem Konjunkturrückgang nimmt die Krisenanfälligkeit zu. Bei den personalarmen Verkaufssystemen ist in diesem Fall eine Anpassung der variablen Kosten nur in beschränktem Umfange möglich, soll der Betrieb überhaupt noch offen gehalten werden. Der Beschäftigungsgrad kann nur in relativ geringem Masse variiert, resp. verkleinert werden. Diese Gefahr darf allerdings solange nicht überschätzt werden, als sich die Selbstbedienung und der Automatenverkauf erst auf den Absatz von Lebensmitteln erstrecken, da die Nachfrage nach solchen Gütern des täglichen Bedarfs ziemlich unelastisch ist.

Mit der Verbreitung der Selbstbedienung und ihrer Anwendung in Grossbetrieben hat der Einkauf auch vom gesellschaftlich-psychologischen Gesichtspunkt aus eine Wandlung erfahren, und zwar in den USA anders als in Europa.

In den Vereinigten Staaten dehnen sich die Einkaufszentren immer mehr auch zu Gesellschaftszentren aus. Die Einkaufstätigkeit wird nicht mehr bloss als notwendiges Übel angesehen, sondern sie rückt in den Mittelpunkt des Interesses der Hausfrau und der Familie. „Shopping“ und „spending“ werden zu einem vergnüglichen Anlass gestempelt; der Aufenthalt im Supermarket wird als angenehme Abwechslung im Tagesgeschehen empfunden. Das Betrachten der Güterberge (wie auf dem scheinbar veralteten Markt), das Umherschlendern stellen eine Art Unterhaltung dar. Beim Einkaufen will ein Grossteil der Kunden noch gesellige Bedürfnisse befriedigen: hier ist Gelegenheit geboten, Bekannte zu treffen und zu plaudern; der Einkauf ist zu einem gesellschaftlichen Ereignis (social event) geworden. So wie sich die Bauern bei uns an Markttagen im Wirtshaus sehen, begegnen einander dort Bekannte im Laden. Es ist

einleuchtend, dass die Anziehungskraft dieser Betriebe für einen Teil der Bevölkerung unter diesen Umständen nur bedingt mit niedrigeren Preisen zusammenhängt; die Neigung des Käufers ist auch auf die Geschäftsatmosphäre zurückzuführen. Die Supermarkets kommen diesem Gesellschaftsbedürfnis so weit als möglich entgegen, suchen den Einkauf angenehm zu gestalten und sorgen für Unterhaltung. Dem Betrieb ist — um nur ein Beispiel zu nennen — vielfach eine Gaststätte angegliedert und überall her ertönt gedämpfte Musik.

Diese Einkaufsweise ist nur denkbar, wenn den Konsumenten genügend Zeit zur Verfügung steht, und letztere in ihrer Bedeutung zurücktritt. Dies trifft namentlich am Wochenende zu, weshalb hier die grössten Verkaufsspitzen auftreten. Immer mehr gehen die Supermarkets aber auch dazu über, das Geschäft am Abend offen zu halten, sodass das gemächliche Einkaufen auch dann möglich ist. Die mit der Selbstbedienung erreichbare Zeitersparnis spielt offensichtlich hier nurmehr eine untergeordnete Rolle, sie wird gar nicht gewünscht und wird zur Fiktion. Für das Unternehmen hat diese Art den Vorteil, dass der einzelne mehr kauft, als wenn er sich beeilen muss. Der in den Abendstunden bis 22 Uhr erzielte Umsatz ist oft so gross wie der tagsüber erreichte¹⁰⁶.

Kann in diesem assoziativen Element wohl eine Reaktionserscheinung auf die Rationalisierung gesehen werden? Dieser Gedanke dürfte nicht ganz von der Hand zu weisen sein. In unserem dynamischen Zeitalter, wo die Menschen prinzipiell in Zeitnot sind, ist die Sehnsucht nach Gemeinschaft zweifellos stark vorhanden, sodass sie — bewusst oder unbewusst — selbst bei dem mit Musse getätigten Einkauf als Ausgleich gesucht wird. In einer atomistischen Gesellschaft mögen solche Gesellschaftszentren, wo noch eine scheinbar nebensächliche Tätigkeit ausgeübt wird, entstanden sein, weil alte soziale Bindungen (z. B. der Familienzusammenhang) zerbrachen. Der jeder Gesellschaftsschicht zugängliche und von allen Kreisen benützte Supermarket mag eine Nivellierung fördern, aber gleichzeitig die demokratischen Gefühle des Amerikaners befriedigen.

Anders scheint die Neubewertung des Ladenlokals im Zusammenhang mit dem Faktor Zeit in Europa zu verlaufen. Früher war es üblich, dass das Geschäft eine Art Versammlungslokal für die ortsansässige Bevölkerung bildete, wo man Bekannte traf, Neuigkeiten erfuhr und besprach. Die Hausfrau erachtete den täglichen Einkauf als willkommene Abwechslung (Überreste dieser Kaufgewohnheit sind heute noch erhalten). Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frau bewirkte hier eine grundlegende Änderung. Einerseits wurde dadurch die Freizeit verknappt und

¹⁰⁶ Zimmermann, Super Market, a. a. O., S. 103; Super Market Merchandising, Febr. 1950.

erhielt einen grösseren Wert beigemessen, andererseits entstanden überhaupt neue Freizeitinteressen: Vereinsleben, Sport usw. Die neuen Möglichkeiten des Kontaktes mit der sozialen Umwelt führten zu einer wählerischen Gestaltung der Freizeit, die an geeigneteren Orten als im Laden verteidigt werden konnte. Das Geschäftslokal spielt heute als Treffpunkt praktisch nur eine ganz geringe Rolle. Der tägliche Einkauf ist zu einem reinen Arbeitsvorgang geworden, und entsprechend haben sich die Anforderungen an die Betriebsgestaltung gewandelt.

Erwähnen wir abschliessend noch, dass das Selbstbedienungssystem im Vergleich zu althergebrachten Verkaufsarten nicht nur Trennendes, sondern auch Verbindendes mit sich bringt. Mit der Selbstbedienung wird wieder jene unmittelbare Verbindung zwischen Käufer und Ware hergestellt, wie sie zum Teil noch vom mittelalterlichen Markt her bekannt ist. Das neue System mit der übersichtlichen Güterdarbietung (Wahlmöglichkeit) und der freien Zugänglichkeit knüpft auf bewusste und rationalisierte Weise an gewohnte Formen an. Das Prinzip, wie es am Marktstand vorherrscht, bleibt damit erhalten, denn auch dort wählt der Käufer oft selbst und beansprucht die Verkäuferin nur zur Bezahlung der Ware.

In der Form des Supermarket, der auch ein Geselligkeitszentrum bildet, erlangt der Markt in Amerika jene frühere Doppelstellung als Angebotsort und als zentrale Stätte des öffentlichen Lebens wieder, den bei den Römern das Forum als Versamlungs- und als Marktplatz einnahm.

2. Ausblick, Möglichkeiten und Grenzen

Aller Voraussicht nach wird die Selbstbedienung in der Zukunft einen weiteren Aufschwung nehmen. Gewisse lokale Sättigungsgrenzen zeigen sich erst in den Vereinigten Staaten, während sie in Europa noch lange nicht erreicht sind. Die Methode lässt sich hier auch vergnüglicher gestalten. Bei den Warenautomaten kann eine Fortentwicklung in beschränkterem Rahmen ebenfalls stattfinden. Kommen die neuen Verkaufssysteme zur Hauptsache erst auf dem Gebiet der Nahrungsmittel zur Anwendung, so ist ihre Nutzbarmachung in weiteren Branchen wahrscheinlich. Diese Bewegung zugunsten einer gütermässigen Erweiterung ist in den USA bereits deutlich spürbar. Die Entwicklung ist also noch keineswegs abgeschlossen.

Die Grenzen dürften namentlich in der Bevölkerungsmentalität liegen. Ebenso sind den neuen Verkaufssystemen je nach dem Leistungsanspruch (und was spezifisch darunter verstanden wird) der Konsumenten natürliche Limiten gesetzt. In erster Linie kommen Güter des uniformen Massen-

bedarfs dafür in Frage. Dagegen kann auf gewisse Leistungen von Seiten des Anbieters (Bedienung und Beratung) nicht verzichtet werden, wo sich ein individueller Bedarf geltend macht. Zeitlich und räumlich sind aber hier die Grenzen nicht starr gezogen, und es liegt weitgehend im Ermessen des Konsumenten, zu entscheiden, wo er die Trennung zwischen den beiden Bedarfsgruppen zu ziehen gewillt ist.

Literaturverzeichnis

a) Monographien

- Albrecht, G.*: Rationalisierung, im „Wörterbuch der Volkswirtschaft“, 4. Aufl., Jena 1932.
- Brogle, Theodor*: Die Grundzüge des erwerbsmässigen Warenhandels, Stuttgart 1930.
- Brogle, Th. / Sohrmann, P. G.*: Der Warenhandelsbetrieb, 5. Aufl., Zürich 1952.
- Bühler, Heinz*: Standorttheorie des Handels, Diss. Bern 1948.
- Bürgi, Eugen*: Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Diss. Bern 1949.
- CWS Market Research Department*: Questions and Answers on cooperative Self-service, Manchester 1949.
- Dipman, C. W. / Mueller, R. W. / Head, R. E.*: Self-service food stores, New York 1946.
- Engelmann, Günther*: Das Automatengeschäft, Diss. Erlangen 1935.
- Fürer, R. H.*: Das amerikanische Selbstbedienungsgeschäft, in „Der Papeterist“, Zürich, Nr. 17 vom 1. Sept. 1948.
- Gabler, Werner K.*: Die Umwälzung im amerikanischen Lebensmittelhandel, in „Der Bund“, Bern, Nr. 352 vom 31. Juli 1949.
- Galvani, P. / Arnell, A.*: Going Self-Service, London 1952.
- Genossenschaft Migros*: Migros-Markt am Limmatplatz, Zürich 5, Zürich 1952.
- Harvard Graduate School*: Distribution Costs, Cambridge, Mass. 1941.
- Harwig, Götz*: Untersuchung über die Bedeutung des mechanischen Warenverkaufs für die Volkswirtschaft unter Zugrundelegung des europäischen Automatenwesens, Diss. Basel 1936.
- Hauck, Wilhelm Christian*: Der Betriebsvergleich, Bühl-Baden 1933.
- Heuzler, Reinhold*: Der Markenartikel als ökonomischer Problemkreis, im „Wirtschaftsdienst“, Heft 8, Hamburg 1953.
- Hirsch, Julius*: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, im „Grundriss der Sozialökonomik“, Abt. V, 2. Bd., 2. Aufl., Tübingen 1925.
- Derselbe*: Grundriss der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Leipzig 1926.
- Hough, J. A. / Lambert, F.*: Self-Service Shops, Manchester 1951.
- Jefferys, James B.*: The Distribution of Consumer Goods, Cambridge 1950.
- Keller, Max Leo*: Der Betriebsvergleich, St. Gallen 1938.
- Lampe, Adolf*: Einzelhandel, im „Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, 4. Aufl., Jena 1926.

- Lisowsky, Arthur*: Zur Soziologie des Konsumkaufs in der Schweiz, Referat, gehalten in der Gesellschaft für Marktforschung in Zürich am 3. Okt. 1941.
- Lohmann, Martin*: Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft, im „Wirtschaftsdienst“, Heft 12, Hamburg 1950.
- Mayer, H.*: Bedürfnis, im „Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, 4. Aufl., Jena 1924.
- Menger, Carl*: Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien 1871.
- Meyer, Kurt*: Methoden und Erkenntniswert zwischenbetrieblicher Vergleiche, Diss. Bern 1950.
- Munz, Hans*: Der Selbstbedienungsladen im Vormarsch?, Referat, gehalten in der Gesellschaft für Marktforschung in Zürich am 25. Nov. 1948 (ergänzt April 1949).
- Pauls, Hans-Friedrich*: Marktschwankungen und Unternehmerpolitik, Diss. St. Gallen 1953.
- Priess, F. / Henksmeier, K. H. / Martin O.*: Leistungen und Kosten in Selbstbedienungsläden, Köln 1952.
- Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft*: Lebensmittelfilialbetriebe, Heft 12, München 1952.
- Riethmüller, Walter*: Selbstbedienung und wie sie zum Erfolg führt, Homburg und Berlin 1953.
- Ruberg, Carl*: Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951.
- Say, Jean Baptiste*: Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses, Paris 1803.
- Schmalenbach, Eugen*: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949.
- Schnettler, Albert*: Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1951.
- Seyffert, Rudolf*: Rationelle Verbraucherversorgung als Absatzproblem, in „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln“, Heft 11, Köln 1952.
- Derselbe*: Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951.
- Simonet, Eduard*: Entwicklung und Struktur des schweizerischen Einzelhandels, Diss. Bern 1939.
- Spoerry, Heinrich*: Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung, Diss. Genf 1932.
- Steffen, Hans*: Selbstbedienung — wo und warum?, in „Verpackung und Transport“, Heft 3, Zürich 1950.
- Termeer, Günther*: Migros, Frankfurt/M.—Bonn 1952.
- The British Market Research Bureau Ltd.*: Self Service in Great Britain, London 1950.
- Tobler, Hans*: Der Betriebsvergleich im Einzelhandel, Diss. Bern 1935.
- Wendel, Harry*: Der Selbstbedienungsladen, in „Aktuelle Fragen der konsumgenossenschaftlichen Warenvermittlung“, Basel 1949.
- Weyer, Franz*: Entwicklung und Struktur des deutschen Tabakwaren-Einzelhandels, Stuttgart 1940.

Zimmermann, M. M. : Super Market, New York 1937.

Derselbe: The Super-market grows up, New York 1939.

Zunker, Ernst: Automatenaufstellgewerbe, im „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“, 2. Aufl., Stuttgart 1938.

b) Periodica

Rechenschaftsberichte, Jahrbücher:

Annual Abstract of Statistics, London.

Internationale Studientagungen (Stiftung Genossenschaftsinstitut „Im Grüene“), Rüslikon.

Migros Genossenschaftsbund, Zürich.

Rapport du Premier Congrès International de la Distribution des Produits alimentaires (Centre d'études du commerce et Paridoc), Paris 1950.

IIe Congrès International de la Distribution des Produits Alimentaires. Rapports, Ostende 1953.

Statistical Abstract of the United States, Washington, D. C.

Statistisches Jahrbuch der Schweiz.

Zeitschriften, Zeitungen:

Le Coopérateur Suisse, Basel

Lebensmittel-Handel, Bern.

Lebensmittel-Zeitung, Frankfurt/M.

National Zeitung, Basel.

Neue Frankfurter Zeitung, Frankfurt/M.

Der Organisator, Zürich.

Progressive Grocer, New York.

Schweizerische Detaillisten-Zeitung, Bern.

Schweiz. Gewerbe-Zeitung, Bern.

Schweiz. Konsum-Verein, Basel.

Super Market Merchandising, New York.

SZW-Bulletin (Schweiz. Zentralstelle der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft), Bern.

Die Tat, Zürich.

Wirtschaftsdienst, Hamburg.

Lebenslauf

Ich, Hanspeter Stehlin, von Rodersdorf (Kanton Solothurn), wurde am 9. Mai 1929 in Basel geboren als Sohn des Werner Stehlin, Buchhalter in Münchenstein, und seiner Gattin Flora, geb. Gardi.

Ich besuchte vier Jahre die Primarschule in Münchenstein (Kanton Baselland) und durchlief anschliessend das Realgymnasium in Basel, wo ich im Frühjahr 1949 die Reifeprüfung nach Typus B ablegte. Im Herbst desselben Jahres immatrikulierte ich mich an der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel zum Studium der Nationalökonomie.

Hier besuchte ich die Vorlesungen und Seminarien folgender Herren Professoren: Brogle, Furlan, Imboden, Lewald, Ruck, Salin, Simonius, Staehelin und Wagner.

Im Sommer 1954 nahm ich an den Kollegien des „Salzburg Seminar in American Studies“ (Professoren Morgenthau und Parsons) teil.

Die Dissertation entstand unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. E. Salin, dem ich für seine wertvollen Anregungen sehr zu Dank verpflichtet bin.

